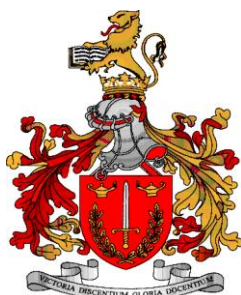


**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**Andreia Raquel de Souza Gonçalves**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

26º Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A TOMADA DE DECISÃO POLICIAL  
NOS GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS**

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Doutora Lúcia G. Pais

Co-Orientador: Mestre Sérgio Felgueiras

Lisboa, 23 de Abril de 2014



**Andreia Raquel de Souza Gonçalves**

**Aspirante a Oficial de Polícia**

# **A TOMADA DE DECISÃO POLICIAL NOS GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Lúcia G. Pais e Mestre Sérgio Felgueiras.

Aos meus pais

Aos meus irmãos e ao Rodrigo

## **Agradecimentos**

À Escola Prática de Polícia, meu berço, por todas as bases e valores inculcados. Obrigada.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, por todos estes anos de formação, tanto a nível profissional como pessoal. Por me ter permitido conhecer excelentes profissionais e criado amizades para a vida. O meu muito obrigada.

À Professora Doutora Lúcia Pais por me ter dado a honra de trabalhar consigo, por ter vibrado juntamente comigo ao longo deste trabalho e me ter encaminhado da melhor forma. Por todos os conhecimentos transmitidos e pela sua total disponibilidade, um muito obrigada com toda a admiração e respeito.

Ao Srº Intendente Sérgio Felgueiras pelos conselhos e conhecimentos transmitidos. Pela forma positiva com que sempre encara as situações e por desmistificar alguns dos nossos receios. Muito obrigada.

À Srª Comissário Marta Miguel pelo apoio e acompanhamento, e pela forma profissional e humana com que nos acolheu nesta casa desde o primeiro dia. Um muito obrigada por todos os ensinamentos ao longo destes anos, pelas orientações, e por se ter mostrado sempre tão disponível para nos ajudar nas nossas dificuldades. Muito obrigada.

Ao Sr. Subintendente Pedro Pinho, Comandante da 3º Divisão da PSP de Lisboa, por ter sido incansável, por ter tido sempre a porta aberta para me receber, por ter acreditado e considerado este trabalho e por ter permitido enriquecer o meu estudo e formação com todos os saberes que comigo partilhou. Sou-lhe grata pelos seus ensinamentos, pelo exemplo e pelos valores que tanto defende e cultiva. Um muito obrigada.

Às EIR da 3ª Divisão da PSP de Lisboa pela colaboração e também pelos conhecimentos transmitidos. Foi uma experiência única, à qual muito poucos têm acesso. Muito obrigada, sem os seus contributos não teria sido possível realizar este trabalho.

À Rita Henriques por todos estes anos de amizade, companheirismo e lealdade. Obrigada por todas as gargalhadas, principalmente nos momentos difíceis, pois foi nesses que mais precisei delas.

À Andreia Parente, por todos estes anos de amizade, por ter sido sempre um exemplo e um bom ombro amigo. Obrigada por todos os bons momentos, e pela ajuda na transformação dos “menos bons” em melhores.

À Matilde por ter sido minha companheira de luta ao longo dos últimos anos, e por toda a amizade que demonstra, não quando eu quero, mas quando eu preciso.

Ao G.S., por todos os momentos vividos, por todas as gargalhadas dadas e por todas aquelas que ainda vamos dar. Embora distantes, estão sempre perto. Muito obrigada “mos filhes”, tornaram esta caminhada menos dura.

À Filipa Madruga por toda a ajuda que me deu, mesmo quando não era suposto ter tanta disponibilidade. Obrigada também pelos momentos de descontração que tanto fizeram falta.

À Professora Doutora Maria Emília Marques por me ter ajudado a encontrar-me, por me ter ouvido e pelas sábias palavras nos momentos certos, nunca lhe serei suficientemente grata.

Ao Sr. Adémico Glória, por ser mais que um avô, por toda a preocupação e força que me deu diariamente. Por todas as 6<sup>as</sup>feiras que estive a aguardar a minha chegada, ansioso por novidades. Obrigada por todas as experiências que partilhou comigo, do alto dos seus quase 90 anos, todas elas foram muito úteis e fizeram de mim uma pessoa melhor. Dedico-lhe o meu sucesso. Um muito obrigada com toda a minha admiração e respeito.

Aos meus pais, pelo exemplo, e por toda a compreensão e apoio. Por todos os valores que me transmitiram. Por se terem esforçado em me ajudar a descobrir sempre o melhor caminho, e mais importante que tudo, por me acompanharem ao longo dele. Para sempre obrigada.

Aos meus irmãos por serem a minha força e o meu orgulho. Por estarem presentes em todos os momentos e por serem os maiores tesouros que tenho. Para sempre obrigada.

Ao Rodrigo, meu afilhado e sobrinho, por existir. Por toda a ternura e pureza, por me ajudar a relembrar a simplicidade das coisas e por ser um pilar fundamental na minha vida.

## Resumo

Não sendo possível ao ser humano adivinhar todos os perigos e evitá-los, este, muitas vezes, é confrontado com situações em que tem de dar respostas imediatas, decidir sob a influência de limitações de tempo, *stress* elevado, conhecimento incompleto, ou pressões sociais, institucionais e políticas. Os limites da mente humana obrigam o decisor a recorrer a estratégias de aproximação para lidar com a maioria das situações, o que resulta, por vezes, em erros e vieses nas avaliações e decisões. O decisor não procura soluções ideais mas sim satisfatórias, suficientes, que lhe permitam responder de forma célere, levando-o, por vezes, a pesquisar pouca informação e a decidir com base num único elemento informativo. Não conseguindo dissociar-se da sua condição humana, o decisor policial sofre das mesmas limitações que o comum cidadão. Realizou-se um estudo qualitativo, em contexto naturalista, sobre a tomada de decisão aplicado à actividade policial em grandes eventos desportivos, no intuito de melhor compreender o processo decisional. Os resultados obtidos revelam que o processo de decisão policial está dependente da capacidade do decisor avaliar os cursos de acção, pesquisar e gerir a informação necessária e antecipar cenários, projectando constantemente expectativas durante o policiamento. Para a realização de tais acções, a experiência e o conhecimento do decisor policial revelam-se factores fundamentais.

**Palavras-chave:** tomada de decisão; polícia; policiamento; grandes eventos desportivos

## **Abstract**

It is not possible for the human being to predict every possible scenario and calculate the dangers it entails. As such, he is sometimes confronted with situations where a decision must be made under less than ideal conditions, these can encompass high stress situations, incomplete knowledge regarding all the variables at stake, time constraints, or even social, institutional or political pressures. The human mind's limitations force the decider to resort to approximation strategies to deal with most scenarios, which, by its very nature, tends to lead to errors and biases in its evaluations and decisions. This approximation approach leads the deciding agent to search not for ideal solutions, but for satisfactory ones, so as to allow him to respond swiftly; this, in turn, means that his decisions are sometimes supported by meager information; sometimes, only by a single informative element. Due to his inability to dissociate himself from his human condition, the police decider suffers from the same limitations as the common citizen. We conducted a qualitative study in naturalistic context of decision making applied to police work in major sports events in order to better understand the decision-making process. The resulting data reveals that the decision-making process in the police context depends on the decision-maker's ability to evaluate the available courses of action, to research and manage the required information, as well as his ability to anticipate possible scenarios, constantly managing, projecting, and reevaluating expectations during the policing. Towards this, both the experience and knowledge of the police decision-maker proved to be invaluable.

**Keywords:** decision making; police; policing; major sports events

## Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento temático.....	3
1. Conceitos .....	3
2. Teorias de Decisão .....	4
2.1 Racionalidade Ilimitada.....	4
2.2 Racionalidade Limitada .....	7
2.3 Teoria dos Prospectos.....	8
2.4 Heurísticas e Vieses .....	10
2.5 A decisão em contexto naturalista .....	14
2.5.1 A experiência na Tomada de Decisão Naturalista.....	18
2.5.2 O modelo da Primeira Opção Reconhecida, a Análise da Tarefa Cognitiva, a incerteza e o erro .....	20
3. O papel das emoções .....	23
Capítulo II - A actuação policial.....	27
1. A Polícia e a aplicação da lei.....	27
2. O poder discricionário .....	29
3. Grandes eventos.....	31
4. A formulação do problema de investigação.....	33
Capítulo III - Método .....	35
1. O estudo descritivo .....	35
2. O enquadramento .....	36
3. Participantes .....	36
4. <i>Corpus</i> .....	37
5. Instrumentos de recolha de dados .....	37
5.1 Observação.....	37
5.2 Think aloud .....	38
5.3 Pesquisa documental .....	39
6. Instrumento de análise dos dados: Análise de conteúdo.....	39
7. Procedimento.....	41
Capítulo IV - Apresentação e discussão dos resultados .....	44
1. Caracterização das categorias.....	44
1.1 Estudo 1 .....	44
1.2 Estudo 2.....	46
1.3 Estudo 3.....	47



1.4 Estudo 4.....	49
1.5 Estudo 5.....	51
2. Relação entre os estudos.....	52
3. A experiência e a gestão da informação .....	55
4. Discussão dos resultados .....	56
Capítulo V – Conclusão .....	59
Referências .....	62
Anexos .....	70

## Índice de Anexos

Anexo 1 - Pedido de autorização para acompanhamento das EIR nos policiamentos desportivos, acesso aos planeamentos e documentos relevantes para o trabalho de investigação.....	71
Anexo 2 - Grelha categorial Planeamento.....	73
Anexo 3 - Grelha categorial Ordens de Operações.....	76
Anexo 4 - Grelha categorial Observação .....	78
Anexo 5 - Grelha categorial <i>Think Aloud</i> .....	81
Anexo 6 - Grelha categorial Relatório de Policiamento Desportivo .....	84
Anexo 7 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do Planeamento .....	86
Anexo 8 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do Ordens de Operações .....	87
Anexo 9 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias da Observação .....	88
Anexo 10 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do <i>Think Aloud</i> .....	89
Anexo 11 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias dos Relatórios de Policiamento Desportivo .....	90

## Índice de Figuras

Figura 1. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Planeamento.....	44
Figura 2. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Ordens de Operações.. .....	46
Figura 3. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Observação.....	47
Figura 4. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial <i>Think Aloud</i> .....	49
Figura 5. Distribuição das unidades de registo na grelha categorial Relatórios de Policimento Desportivo. ....	51

## **Introdução**

O estudo descritivo, que nesta dissertação se apresenta, enquadra-se numa linha de pesquisa criada no Laboratório de Grandes Eventos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, que desenvolve investigação sobre a tomada de decisão e a actividade policial, no âmbito de grandes eventos. Esta investigação surge como tentativa de explorar e conhecer melhor os processos cognitivos que estão na base da tomada de decisão no âmbito policial.

Várias são as investigações que demonstram uma mudança de paradigma em relação às teorias da decisão. Se inicialmente se acreditava que o Homem era possuidor de capacidades superiores que lhe permitiam aceder a toda a informação e tomar decisões óptimas, depressa se chegou à conclusão de que a sua condição humana encerra um conjunto de limitações. Estas, conjugadas com uma série de constrangimentos externos, tornam o processo decisional bastante mais complexo, havendo a necessidade do recurso a estratégias para lidar com essas dificuldades.

Por forma a melhor compreendermos o processo de tomada de decisão por parte dos decisores policiais experientes, deslocámo-nos ao terreno e acompanhámos estes elementos na resolução das suas tarefas, sentindo o pulsar da realidade de perto, de modo a conseguirmos descrever com maior precisão os fenómenos em estudo. Para tal, ancorámos a nossa investigação na Tomada de Decisão Naturalista, a qual procura descrever como os decisores utilizam a sua experiência na tomada de decisão, observando-os em ambientes reais e não controlados.

Este trabalho inicia-se com um enquadramento temático, no seu primeiro capítulo, onde abordamos as teorias da decisão, ainda que de forma breve, e apresentamos alguns dos factores e constrangimentos associados à tomada de decisão. Uma vez que toda a nossa investigação se apoia na decisão em contexto naturalista, exploramos esta perspectiva e tentamos identificar, e relacionar, outros processos cognitivos que possam estar associados.

Definidos alguns conceitos-chave no segundo capítulo, transportamos a referida teoria para o contexto policial, mais concretamente para os grandes eventos desportivos, descrevendo os processos que estão na origem das decisões neste âmbito. Ainda neste ponto é feita a formulação do problema de investigação, elucidando o leitor sobre as questões que procuramos responder neste estudo.

O terceiro capítulo apresenta o método utilizado e a justificação da escolha de uma investigação qualitativa, dada a natureza do fenómeno que nos propomos observar. Neste ponto são também apresentados os participantes, identificado o *corpus* da investigação,

os instrumentos de recolha e análise de dados, bem como explicado o procedimento adoptado.

O quarto capítulo mostra a apresentação e discussão de resultados. Numa primeira fase os estudos são caracterizados e analisados individualmente, havendo posteriormente lugar ao relacionamento dos resultados obtidos nos mesmos. Nesta secção é ainda abordada a questão da experiência como forma de lidar com as limitações do meio envolvente, e analisada a gestão da informação que é feita pelo decisor.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões a que chegámos, identifica algumas limitações sentidas ao longo desta investigação e deixa no ar algumas sugestões para estudos futuros.

Assim sendo, podemos afirmar que a pertinência desta investigação prende-se com o facto de esta vir colmatar lacunas existentes no estudo do tema da tomada de decisão em contexto policial. Consideramos que aprofundar os conhecimentos acerca deste fenómeno aumentará, num primeiro momento, o conhecimento do processo de decisão policial e, num segundo momento, a qualidade da decisão policial, contribuindo para a prestação de um serviço de excelência.

## Capítulo I - Enquadramento temático

### 1. Conceitos

A tomada de decisão é um processo inerente à condição humana. Todos nós, a todo o momento, temos que decidir face às mais diversas situações e sobre os diferentes problemas que nos são colocados, socorrendo-nos, para isso, de experiências passadas, valores e conhecimentos adquiridos.

Antes de iniciar a abordagem às teorias da decisão, importa definir alguns conceitos relevantes que irão acompanhar este trabalho, tais como decisão, juízo ou julgamento, raciocínio e racionalidade.

Vários são os autores que dão o seu contributo para a definição de decisão. Segundo Leitão (1992, p. 159) a decisão é “um fenómeno complexo alicerçado em factos e valores, sujeito a muitas influências que não podem ser reconhecidas através de pura mensuração”. Para Jesus (1984, p. 1), a decisão é “o processo pelo qual um ou mais indivíduos seleccionam uma acção de entre um conjunto de alternativas para, de acordo com certos critérios, atingir objectivos preestabelecidos”. Adair (1992, p. 40) explica que “a decisão significa o fim do processo de reflexão e o início da acção”. Já Damásio (1994, pp. 178) esclarece que o processo de decisão pressupõe que a pessoa conheça “da situação que requer uma decisão, das diferentes opções de acção e das consequências de cada uma dessas opções (resultados), imediatamente ou no futuro”.

Deste modo, e tendo por base as afirmações anteriores, podemos dizer que a tomada de decisão é um processo através do qual o decisor resolve determinada situação, gerando opções, comparando-as e, por fim, escolhendo uma das soluções disponíveis, que lhe permita atingir os objectivos pretendidos. Contudo, estabelecer esta afirmação como uma definição exacta não seria correcto, é redutor, uma vez que esta definição sustenta as aproximações tradicionais ao fenómeno da tomada de decisão. Conforme demonstram os resultados de vários estudos realizados (que adiante iremos referir) “as pessoas não construíam e comparavam opções; as pessoas usavam a experiência anterior para rapidamente categorizar situações; e, as pessoas confiam numa espécie de síntese das suas experiências para produzirem juízos (Klein in Alves, 2013, p. 14).

Assim sendo, uma possível definição, menos redutora, será afirmar que a decisão é um ponto de escolha onde existe uma série de opções razoáveis mas que, ainda assim, o decisor tem a possibilidade de seleccionar uma opção diferente das que se apresentam (Klein, 1998), ou seja, isto é o mesmo que dizer que o fenómeno da tomada de decisão deixa de ser dependente de uma comparação e de uma listagem exaustiva de alternativas que as definições tradicionais propõem.

Debruçando-nos agora sobre o conceito de juízo, este é muitas vezes confundido com decisão. Embora os dois conceitos estejam, de certa forma, relacionados, pois “as decisões que tomamos são desenvolvidas por meio dos nossos julgamentos” (Hardman, 2009, p. 3), é importante estabelecer a distinção entre ambos. Enquanto o conceito de juízo, no âmbito do estudo da tomada de decisão, é tido como uma “proposição avaliativa que um observador emite a propósito de uma conduta, de um desempenho, de um traço, etc., do sujeito ou do grupo que ele observa, ou que um sujeito [...] fornece sobre um estímulo ou situação” (Richelle, 2001, p. 449), a decisão indica “uma intenção de perseguir um particular curso de acção” (Hardman, 2009, p. 3).

Por fim, quanto à racionalidade, esta não será abordada, no presente estudo, no sentido de qualidade que distingue seres humanos e animais. Conforme defende Hardman (2009), o conceito de racionalidade, no âmbito da tomada de decisão, refere-se à forma como o decisor adere ou não aos modelos normativos de decisão, e não propriamente à capacidade superior dos seres humanos em comparação com os animais, pois segundo Baron (1990, p. 55), a “racionalidade preocupa-se com os métodos de pensamento que usamos e não com as conclusões desse nosso pensamento”. Portanto, quando adiante falarmos em irracionalidade não estaremos a referir-nos a erros ou à incapacidade de pensar, mas sim a processos que não seguem métodos racionais dos modelos normativos de decisão.

## **2. Teorias de Decisão**

### **2.1 Racionalidade Ilimitada**

Nesta secção abordaremos a evolução de algumas das teorias da decisão, de forma a melhor compreendermos como surgiram e se desenvolveram até chegar às teorias mais apoiadas actualmente.

O conceito de racional é utilizado para “denominar uma acção praticada pelo indivíduo e sua relação com referência aos fins pretendidos” (Pereira, Lobler & Simonetto, 2010, p. 262). O termo racional aplica-se à relação existente entre meios e fins, ou melhor dizendo, à adequação dos meios usados aos fins propostos. Assim, a racionalidade pressupõe um conhecimento completo e preciso das consequências de cada escolha (March & Simon, 1967; Pereira et al., 2010).

De acordo com Simon (1979, p. 493) as pessoas são “intencionalmente racionais, apenas de forma limitada”. O autor reconhece o esforço que o homem faz para assimilar grandes quantidades de informação, de forma a compensar a sua incapacidade de apreender todas as decisões disponíveis.

Os modelos tradicionais de racionalidade ilimitada tendem a ver os decisores como seres possuidores de poderes sobrenaturais (Pais, 2001; Todd & Gigerenzer, 2000), ao nível da razão, do conhecimento ilimitado e tempo infinito que, munidos de toda a informação existente, são capazes de prever todos os cenários e optar pela solução ideal ou ótima.

No entanto, esta visão da realidade começou a ser questionada na Europa, séc. XVII, no pós Reforma e Contra-Reforma, emergindo “um novo e mais modesto padrão de razoabilidade que reconheceu a incerteza irreduzível da vida humana” (Gigerenzer & Selten, 2001, p. 2). É neste período que surge a teoria da probabilidade, a qual procura mostrar que a certeza é questionável e que o conhecimento intuitivo é de extrema importância para a formação de uma crença racional. Deste modo, percebe-se que Keynes (1973) discute probabilidade como um conhecimento que é obtido por argumentos em que os termos “certo” e “provável” descrevem os graus de crença racional.

Na sequência desta nova forma de encarar a racionalidade, emergem as primeiras teorias da tomada de decisão sob risco, provenientes das ciências económicas. A Teoria do Valor Esperado, por exemplo, sugere que “o valor esperado de uma aposta é encontrado pela multiplicação do valor de cada resultado possível pela probabilidade da sua ocorrência e somando estes produtos através de todos os resultados possíveis” (Edwards, 1954, p. 391). No entanto, veio a verificar-se que esta teoria comportava algumas fragilidades, em várias situações de risco o comportamento observado contrariava as previsões apontadas por esta (Edwards, 1954), bem como, constatou-se ainda que não tinha em consideração que “o valor de determinado pagamento efetuado a alguém não está diretamente relacionado com o seu preciso valor monetário” (McDermott, 1998, p. 15).

Na tentativa de ultrapassar algumas dessas incoerências, em meados de 1738, Daniel Bernoulli avançou com uma alteração à noção de valor esperado (McDermott, 1998), isto porque observou que as pessoas atribuíam diferentes valores para uma mesma quantia monetária, ou seja, uma pessoa pobre valorizava mais uma determinada quantia do que uma pessoa rica, nesta lógica, concluiu que a utilidade marginal decresceu com o aumento da riqueza.

Com base nesta análise, Bernoulli sugere uma função que demonstra que “a utilidade não é apenas uma função linear da riqueza mas antes uma função subjetiva e côncava da avaliação do resultado” (McDermott, 1998, p. 16). Esta função da utilidade é côncava pois introduz a noção de utilidade marginal decrescente, admitindo que à medida que a riqueza aumenta, a utilidade adicional desse mesmo aumento vai diminuindo. Para melhor entendermos esta lógica, tomemos o seguinte exemplo: segundo esta teoria, a utilidade de receber 50€ é maior do que a metade da utilidade de receber 100€, desta forma, o decisor



prefere receber 50€ com certeza, do que ter 50% de probabilidade de receber 100€. Este comportamento demonstra um fenómeno que é conhecido como aversão ao risco.

O surgimento da Teoria da Utilidade Esperada trouxe consigo a noção de subjetividade e esta passou a ser parte integrante das teorias de decisão que se seguiram. Embora este tenha sido um claro avanço no estudo do comportamento humano, é dois séculos mais tarde, com von Neumann e Morgenstern, que se dá a revolução na Teoria da Utilidade Subjetiva, a qual vem dar início ao período moderno do estudo da tomada de decisão sob o risco (Edwards, 1954).

Von Neumann e Morgenstern revolucionaram a Teoria da Utilidade Esperada de Bernoulli, propondo a noção de "revelação de preferências" (Edwards, 1954). Ao desenvolverem uma teoria axiomática da utilidade, estes autores ultrapassaram as suposições de Bernoulli, usando as preferências para derivar a utilidade. Acreditavam que saber a utilidade de uma opção revela, ao observador, as preferências de determinado indivíduo.

Os axiomas de Von Neumann e Morgenstern "não determinam a ordem das preferências das pessoas, mas impõem certas restrições sobre as possíveis relações entre o indivíduo e suas preferências" (McDermott, 1998, p. 17). O que nos diz esta teoria é que as pessoas procuram maximizar a sua utilidade subjetiva esperada, isto é, uma pessoa pode não partilhar a mesma curva de utilidade com um outro indivíduo, mas cada um segue o mesmo axioma normativo, em que se esforça em direção à sua máxima utilidade esperada subjetiva, individualmente considerada.

Os principais axiomas considerados nos modelos de utilidade esperada subjectiva, os quais estão também presentes na grande maioria dos modelos racionais de decisão, são a transitividade, a dominância e a invariância (McDermott, 1998). A transitividade assume que se a opção A é preferida em relação à opção B, e a B é preferida em relação a C, então A será também preferida em relação a C. A dominância, pressupõe que se a opção A é melhor que a B em pelo menos um aspecto, então, mesmo sendo iguais nos restantes, a opção A será sempre a preferida. Quanto à invariância, esta assume que a preferência deve permanecer inalterada independentemente da ordem ou do método em que são apresentadas as opções.

Embora a tomada de decisão tenha as suas bases na Economia e na Filosofia, esta temática foi estudada mais profundamente por especialistas da área da Psicologia após a Segunda Guerra Mundial, tendo estes partido de teorias existentes e construído os seus próprios modelos, colocando-os em prática e testando-os (McDermott, 1998).

Estes desenvolvimentos estenderam os horizontes no estudo desta temática e conduziram ao aparecimento de novos pontos de vista sobre o processo de tomada de decisão. Deste modo, vários autores demonstraram opiniões críticas em relação ao

carácter normativo e/ou descritivo das teorias anteriores. Tal conteúdo será mais aprofundadamente refletido no próximo ponto.

## **2.2 Racionalidade Limitada**

Poderá alguém ser racional num mundo onde o conhecimento é limitado, o tempo urge e o espaço para uma profunda reflexão é muitas vezes uma possibilidade inatingível? Com base nestas questões, alguns autores contradizem a teoria da racionalidade ilimitada:

Simon popularizou a noção de que o mundo é grande e complexo, ao passo que o cérebro humano e sua capacidade de processamento de informação são altamente limitados. Assim, a tomada de decisões torna-se menos racional e mais um esforço vão para ser racional. (Mintzberg *et al.*, 2000, p. 117)

As críticas dirigidas às teorias clássicas de decisão impulsionaram a elaboração de teorias que superassem essas inconsistências, contrapondo-se principalmente aos pressupostos de razão otimizada e de utilidade máxima esperada (Bissoto, 2007). O grande avanço obtido é que, agora, cientes das limitações do ser humano, passou a existir uma maior preocupação com os custos de pesquisa. O Homem, não possuidor de capacidades superiores, tem como limite o ponto em que os custos de pesquisa excedem os benefícios que pretende alcançar.

“Desde o seu início, porém, a formalização estrita da decisão estabelecida como cânone racional foi desafiada pela proposta de uma Tomada de Decisão Comportamental (*Behavioral Decision Making*) orientada por princípios descritivos do comportamento” (Oliveira & Pais, 2010, p. 423). É neste seguimento que começam a ser questionadas as capacidades superiores do decisor humano para recolher a informação, processá-la e escolher uma opção ótima (Oliveira & Pais, 2010).

Herbert Simon, conhecido como “o pai da racionalidade limitada” (Todd & Gigerenzer, 2000, p. 730), “descreveu a tomada de decisão como um processo de pesquisa orientado por níveis de aspiração, que devem ser atingidos ou ultrapassados por uma decisão satisfatória” (Alves, 2013, p. 7).

A racionalidade limitada não se esgota, por isso, no estudo da optimização no que diz respeito ao ambiente em que se desenrola a tarefa (Simon, 1991), a visão de racionalidade de Simon vai mais longe e tem por base dois componentes basilares: as limitações da mente humana e a estrutura dos ambientes em que a mente opera.

No que diz respeito ao primeiro componente, Simon considera que os modelos de julgamento humano e tomada de decisão devem ser construídos com base no que realmente conhecemos da capacidade da mente humana, em vez de nos apoiarmos em competências fictícias. Na maioria das situações reais, estratégias ótimas são

desconhecidas ou simplesmente incognoscíveis (Simon, 1987), daí, muitas vezes o decisor ter de recorrer a métodos de aproximação para resolver essas tarefas (Simon, 1990).

Quanto à estrutura do ambiente em que a mente opera, do ponto de vista de Simon, é um factor de extrema importância pois pode explicar quando e porquê funciona a heurística (Simon, 1956). Assim, Simon defende que o comportamento racional “é formado por uma tesoura cujas lâminas são a estrutura das tarefas ambientais e as capacidades computacionais do actor, as quais devem ser estudadas em simultâneo para que a tesoura corte” (Gigerenzer & Selten, 2001, p. 4).

### **2.3 Teoria dos Prospectos**

A Teoria dos Prospectos insere-se no contexto das teorias de tomada de decisão sob condições de risco. Os juízos feitos no momento da decisão desafiam as condições de incerteza, sendo difícil de se prever as consequências ou resultados dos eventos, com clareza. (McDermott, 1998).

Tversky e Kahneman (1974) demonstraram em vários estudos que a maioria das pessoas, no processo de tomada de decisão, viola sistematicamente os axiomas básicos da Teoria da Utilidade Esperada Subjectiva (a probabilidade e a utilidade), e que os resultados obtidos vão contra as implicações normativas inerentes a esta.

Em resposta às questões levantadas, Tversky e Kahneman sugeriram em alternativa, de forma empiricamente suportada, uma teoria de escolhas que descrevia como as pessoas de facto tomavam decisões, designando-a Teoria dos Prospectos. Esta teoria prevê que os decisores tendem a ser avessos ao risco quando expostos as escolhas que envolvem ganhos, ao contrário do que acontece em cenários de perdas onde revelam maior propensão para arriscar (Baron, 1990; Tversky e Kahneman, 1981).

Concretizando melhor a ideia de violação sistemática dos axiomas da Teoria da Utilidade Esperada Subjectiva, no que diz respeito às probabilidades, é possível afirmar que existe, por parte do decisor, uma “distorção das probabilidades tal como elas são estabelecidas, sendo que as probabilidades reduzidas são sobrestimadas e as probabilidades moderadas e elevadas são subestimadas” (Tversky & Kahneman, 1981, p. 454; vd. Oliveira & Pais, 2010). Quanto à utilidade, os decisores avaliam os ganhos e as perdas como mudanças relativas a um ponto de referência neutro. A função valor desta teoria é convexa abaixo do ponto de referência e côncava acima deste. Esta função mantém, por isso, a noção de utilidade marginal decrescente, para além de demonstrar que a resposta a perdas é mais extrema do que a resposta a ganhos, ainda que ambas tenham igual valor (Tversky & Kahneman, 1981).

Associado à Teoria dos Prospectos, está o fenómeno dos Efeitos de Enquadramento (*framing effects*), que no fundo resume-se à “apresentação de um problema de duas formas

distintas, mantendo a sua estrutura invariante (Oliveira, 2005, p. 68). Um exemplo bastante conhecido dos Efeitos de Enquadramento é o problema da Doença Asiática (Tversky e Kahneman, 1981, p. 453), o qual foi apresentado a um grupo de 152 sujeitos da seguinte forma:

Imagine que os Estados Unidos estão a preparar-se para o surto de uma doença asiática atípica que se estima que irá matar 600 pessoas. Dois programas alternativos de combate à doença foram propostos. Suponha que a estimativa científica exacta das consequências dos programas é a seguinte:

Se se adopta o programa A, 200 pessoas serão salvas.

Se se adopta o programa B, há  $1/3$  de probabilidade de 600 pessoas se salvarem, e  $2/3$  de probabilidade de ninguém se salvar.”

Em resposta a esta versão do problema, 72% dos participantes escolheu o programa A, e 28% o programa B.

A um diferente grupo de 155 indivíduos foi apresentado o mesmo problema mudando apenas a formulação das alternativas em escolha:

Imagine que os Estados Unidos estão a preparar-se para o surto de uma doença asiática atípica que se estima que irá matar 600 pessoas. Dois programas alternativos de combate à doença foram propostos. Suponha que a estimativa científica exacta das consequências dos programas é a seguinte:

Se se adopta o programa C, 400 pessoas morrerão.

Se se adopta o programa D, há  $1/3$  de probabilidade de ninguém morrer e  $2/3$  de probabilidade de 600 pessoas morrerem.”

Neste segundo problema, 22% dos participantes escolheram o programa C e 78% o programa D.

Segundo Oliveira (2005) as conclusões que se podem retirar desta experiência são três: (1) os dois problemas são equivalentes do ponto de vista estrutural e quantitativo; (2) no primeiro problema os participantes revelam aversão ao risco, pois preferem o prospecto A que oferece um valor certo ao prospecto B que, tendo a mesma Utilidade Esperada sugere, contudo, exposição ao risco. O contrário acontece no segundo problema onde os participantes são propensos ao risco, ao preferirem o prospecto D que oferece o risco menor de salvamento para o mesmo valor de pessoas salvas por certo (prospecto C) quando comparado com o risco superior de  $2/3$  de probabilidade da totalidade das pessoas

morrerem; (3) a única diferença é a forma como são colocadas as opções, ou seja, a formulação das alternativas em termos de “salvamento” ou “morte”. É notória como a referência ao salvamento corresponde a uma atitude de aversão ao risco, e como a alusão à morte parece camuflar o facto de se tratar do mesmo valor de mortalidade em ambos os prospectos, refletindo uma atitude de maior propensão ao risco.

Verificamos, assim, que a Teoria dos Prospectos é baseada em modelos psicofísicos, como aqueles que originalmente inspiraram a proposta do valor esperado de Bernoulli, ou seja, estes modelos têm por base uma relação entre a matemática e o mundo físico e psicológico. “O objectivo é determinar quando é que uma alteração no estímulo físico é psicologicamente percebida pelo decisor como uma alteração sensorial” (McDermott, 1998, p. 18).

Tal como as pessoas não estão cientes dos processos que envolvem a tradução dos estímulos visuais processados pelo cérebro, que posteriormente os transforma em imagens, também estas não são conhecedoras dos tipos de cálculos que o cérebro faz no tratamento e avaliação das escolhas. As pessoas decidem de acordo com a forma como o seu cérebro compreende a informação, e não tanto com base na utilidade que determinada opção tem para o decisor (Tversky e Kahneman, 1981).

Em suma, a Teoria dos Prospectos preconiza que a forma como um problema é apresentado pode alterar a decisão dos indivíduos, pois estes tendem a realizar os ganhos prematuramente e aumentar sua exposição ao risco na tentativa de recuperar perdas, uma vez que o sofrimento associado à perda é maior que o prazer associado a um ganho de mesmo valor.

## **2.4 Heurísticas e Vieses**

Não sendo possível ter presente e processar o significado de todas as coisas a todo o momento, o ser humano encontrou uma forma de tornar esse processo mais célere, recorrendo a heurísticas. Estas são no fundo “atalhos cognitivos” que permitem poupar tempo e recursos no tratamento de informação.

Gigerenzer & Todd (1999, p. 14) definem heurísticas como sendo processos que “usam um mínimo de tempo, conhecimento, e processamento para fazer escolhas adaptativas em ambientes reais”. March e Simon, por sua vez, referem-se às heurísticas como “a substituição de uma realidade complexa por uma realidade mais simples, para poder ser processada pelo “espírito” humano e superar as barreiras dos limites deste ser” (Pereira, et al., 2010, p. 267).

Segundo Pais (2001, p. 93), as heurísticas “permitem uma pesquisa de informação, (...) limitada, tendo em conta que se debruçam sobre alternativas que se mostrem satisfatórias e suficientes, ainda que não sejam óptimas, para a tomada de decisão, e

consideram a estrutura ambiental ou contextual”. Deste modo, “em vez de se visar «o melhor», visar-se-á pois o «menos mau», a solução «defensável», aquela que «não nos faça corar», de que não nos «arrependamos», em suma, a solução com que nos possamos sentir «satisfeitos» ” (Boudon, 1995,p. 38).

Tversky e Kahneman (1974) afirmam que “os decisores confiam num limitado número de princípios heurísticos que reduzem a complexidade da avaliação das probabilidades e permitem prever valores com simples juízos, [assumindo que] as heurísticas são bastante úteis mas, por vezes, conduzem a severos e sistemáticos erros” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1124; vd. Oliveira & Pais, 2010).

Por considerarem que estavam na origem de vieses e erros, o recurso a heurísticas foi rejeitado por alguns autores como Keller, Cokely, Katsikopoulos e Wegwarth (2010). Segundo Arnott (2002, p. 4) os vieses não são mais do que “previsíveis desvios da racionalidade”. A diferença existente entre um viés e um erro comum é que o primeiro trata-se de um erro sistemático, que se repete no tempo, enquanto o segundo é um erro aleatório (Rehak, Adams & Belanger, 2010).

A premissa básica da heurística rápida e frugal é que muita da tomada de decisão e raciocínio podem ser explicados em termos de heurística simples, que opera dentro dos limites de tempo, conhecimento e computação imposta ao indivíduo (Todd & Gigerenzer, 2000). Este tipo de heurística “não determina probabilidades quantitativas ou utilidades, como nos modelos clássicos de tomada de decisão, porque estes valores requerem demasiados cálculos (...) e necessitam frequentemente de conhecimento que está indisponível nas tarefas do mundo real” (Bryant, 2000, p. 3).

Conforme sugere Byant (2000), existem diferentes tipos de heurística dependendo da tarefa para a qual é desenhada e os passos precisos envolvidos, contudo, existem três princípios básicos que caracterizam todas as heurísticas rápidas e frugais: a regra da pesquisa, a regra de paragem da pesquisa e os princípios heurísticos para a tomada de decisão.

A pesquisa sequencial de alternativas e pistas pode ser realizada de forma rápida e frugal através da noção de satisfação de Simon, isto é, “estabelecendo um nível de aspiração através de uma experiência prévia e utilizando esse nível de aspiração para parar a investigação quando é encontrada uma boa opção” (Todd & Gigerenzer, 2001, p. 2). Deste modo, as opções nunca precisam de ser comparadas, nem de fazer os cálculos complexos de paragem otimizada. Por fim, o processo de escolha da decisão pode ser baseado em apenas uma sugestão ou razão, ou também pode ser feito através de um método de eliminação, na qual as alternativas são descartadas por sucessivas pistas até que apenas uma permaneça como escolha final (Todd & Gigerenzer, 2000).

Estes princípios heurísticos são os blocos de construção da heurística rápida e frugal. Dado que a mente humana é biológica, formada através de um processo permanente de acumulação, empréstimo e melhoramento de componentes, parece razoável supor que novas heurísticas são construídas a partir de partes das antigas, em vez de que a sua criação comece a partir do zero (Pinker, 1997; Todd & Gigerenzer, 2001; Wimsatt, 2000).

Tal como referido anteriormente, a especificidade das heurísticas rápidas e frugais implica que se recorre a diferentes heurísticas para propósitos diferentes. Tversky e Kahneman (1974) descrevem três tipos de heurísticas que são utilizadas em julgamentos sob incerteza: disponibilidade, representatividade e ajustamento ou ancoragem.

“A heurística da disponibilidade leva o decisor a avaliar a frequência e a probabilidade de determinado evento ocorrer, de acordo com a facilidade com que conseguimos trazer esses eventos para a mente” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1127). A forma como tomamos conhecimento de um evento (jornais, televisão ou presencialmente) influenciará a sua memorização e a facilidade com que o recordamos. Assim, “o viés pode ocorrer com mais frequência consoante a influência de factores não relacionados com probabilidade ou frequência, tais como a familiaridade e a emoção causada pelos acontecimentos” (Rehak et al., 2010, p. 324).

A heurística da representatividade ocorre quando classificamos algo de acordo com a sua semelhança com um caso típico. Objectos, eventos ou processos são classificados em determinada categoria consoante se assemelhem mais a uma categoria ou a outra (Nisbett & Ross, 1980; cit in Jones, 2005). O problema, no entanto, é a existência de modelos pré concebidos que, muitas vezes, não são devidamente ajustados às novas situações, e isso pode levar a erros sistemáticos (Tatarka, 2002).

Quanto à heurística de ancoragem ou ajustamento, esta refere que muitas vezes fazemos suposições escolhendo um ponto de partida natural (uma âncora) para uma primeira aproximação e, em seguida, ajustamos as nossas suposições até chegar a uma estimativa final (Gilovich et al, 2002; cit in Jones, 2005). Os enviesamentos surgem quando as nossas estimativas e decisões são excessivamente influenciadas por valores iniciais que usamos como âncoras, não fazendo qualquer ajustamento a esses pontos de partida (Jones, 2005). Assim, a nossa estimativa final penderá sempre mais para o lado do dispositivo de ancoragem inicial do que deveria ser.

Ao longo dos anos, outros autores acrescentaram novas heurísticas. A heurística da confirmação, explicada por Rehak et al. (2010, p. 325) como sendo “uma tendência humana para vermos o que esperamos, necessitamos ou queremos ver no ambiente”, incorpora um tipo de viés que nos torna mais propensos a buscar informações e sugestões para confirmar a nossa hipótese. Esta tendência de compreender a informação de maneira a apoiar a nossa própria hipótese pode resultar em uma visão de túnel cognitiva. “Quando

temos essa visão de túnel, tendemos a ignorar informações contraditórias ou inconsistentes, muitas vezes em detrimento das decisões que tomamos” (Rehak et al., 2010, p. 325)

As heurísticas de tomada de decisão baseadas na ignorância são desenhadas para uma espécie muito simples de problemas, nos quais o decisor tem de seleccionar uma opção de entre duas possibilidades, baseando essa escolha no seu conhecimento (Bryant, 2000). Um exemplo da heurística de reconhecimento, segundo Todd & Gigerenzer (2000), será a escolha de entre dois objectos (de acordo com o mesmo critério), se um for reconhecido e o outro não, então o primeiro será o escolhido.

No entanto, muitos problemas não apresentam uma escolha simples entre apenas duas alternativas, há casos em que é pedido ao decisor que escolha entre várias opções, e, por vezes, nem todas lhe são explicitamente apresentadas pelo ambiente do problema. Nessas situações funcionam as heurísticas de eliminação que aplicam regras simples de procura e paragem para seleccionar uma de entre várias opções, através do recurso a pistas para eliminar alternativas, sucessivamente, até restar apenas uma opção (Gigerenzer & Todd, 1999).

“As heurísticas *satisficing* são bastante similares aos modelos de tomada de decisão naturalista na medida em que envolvem o estabelecimento de critérios, ou níveis de aspiração, para alguma dimensão ao longo da qual as alternativas de decisão serão ponderadas” (Gigerenzer & Todd, 1999, p. 12). Várias opções são avaliadas, uma de cada vez, até que seja encontrada uma que exceda o nível de aspiração e a busca cesse (Byant, 2000).

Em suma, podemos concluir que o recurso a atalhos cognitivos pode traduzir-se num efeito chamado “menos é mais”, sendo que, segundo Oliveira (2005, p.153), “menos” refere-se a informação e “mais” a precisão e adaptação. Assim, o efeito “menos é mais” será “...uma situação paradoxal na qual aqueles que sabem mais exibem menor precisão inferencial do que aqueles que sabem menos” (Goldstein & Gigerenzer, 2002, p. 79).

Embora estes “atalhos cognitivos” sejam, sem dúvida, velozes simplificadores do processamento de informação, orientadores de descoberta e que melhoram a resolução de problemas (Oliveira, 2005) é importante referir que, no entanto, são processos que provocavam sérios e sistemáticos erros, os quais “reputam as qualidades comportamentais do ser humano adulto normal como inelutavelmente condenadas ao erro” (Oliveira & Pais, 2010, p. 425).



## 2.5 A decisão em contexto naturalista

Se quisermos compreender melhor as acções praticadas pelo ser humano, precisamos de conhecer os processos cognitivos que estão na génese das decisões que estes tomam, para tal, não nos podemos limitar a medir unicamente aquilo que está diante dos nossos olhos, temos de ir mais além, é preciso observa-lo no seu ambiente natural, em situações do mundo real, envolvido pelas limitações que esse mundo encerra.

Por forma a responder a esta necessidade, e contrariando os princípios das teorias clássicas da tomada de decisão, “um grande número de investigadores saiu do laboratório para trabalhar na área da decisão naturalista” (Klein, 1998, p. 11) e foram em busca de observações, no terreno, que lhes permitissem descobrir que tipo de estratégias as pessoas usavam para tomar decisões (Klein, 2008).

A perspectiva histórica sugere que uma das melhores formas de perceber as características essenciais da Tomada de Decisão Naturalista (NDM) é examinando as diferenças existentes com a Tomada de Decisão Clássica (CDM). Assim sendo, analisemos as principais características da CDM: a *escolha*, que aborda a questão da tomada de decisão como sendo esta uma escolha entre alternativas disponíveis (Dawes, 1988); a *orientação de inputs e outputs*, que no fundo não é mais do que a verificação de que alternativa será, ou deveria ser, a preferência do decisor (Funder, 1987); a *abrangência*, no tratamento da tomada de decisão como um processo intencional e analítico que exige uma pesquisa de informação exaustiva (Payne et al., 1990), tendo como principal objectivo a obtenção do desempenho ideal (Gigerenzer & Todd, 1999), e por fim o *formalismo*, no que diz respeito à criação de experiências em laboratório, descontextualizadas de um ambiente real, rigorosamente registadas e controladas, de tal forma que permitam ser passíveis de teste quantitativo (Coombs, Dawes & Tversky, 1971).

Partindo desta base, os investigadores foram substituindo gradualmente estes atributos, começando por questionar a validade dos efeitos descritivos da CDM, uma vez que esse tipo de análise ignorava as limitações do ambiente em que se operava. Esta mudança de paradigma culminou na substituição das restantes quatro características emergindo, assim, a abordagem naturalista da tomada de decisão.

Zsombok (1997, p. 4) apresenta a NDM como sendo “a maneira como as pessoas usam a sua experiência para tomar decisões em ambientes reais”, enquanto Pruitt, Cannon-Bowers & Salas (1997) vão mais longe, e concluem que o principal factor de estudos na NDM é experiência.

Byant por sua vez, explica que:

A NDM estuda a tomada de decisão em cenários do mundo real, respeitando as limitações que essa realidade comporta, como restrições de limite de tempo,

stress elevado e conhecimento incompleto que caracterize ambientes complexos, o que faz dela uma moldura útil na qual se estuda comando militar e tomada de decisão. (2000, p. 1)

Neste tipo de abordagem não existe a intenção de se definirem regras de decisão normativas, pois tais modelos não explicariam adequadamente as acções dos decisores (Lipshitz et al., 2001), a ideia é que todos os modelos dentro da moldura da NDM partilhem, essencialmente, de três princípios básicos.

O primeiro princípio visa que as decisões são realizadas por *avaliação holística*, isto é, adoptando-se uma visão integral dos potenciais cursos de acção em vez de uma comparação de alternativas característica a característica (Lipshitz et al., 2001). Na prática, o decisor gera sequencialmente e avalia potenciais cursos de acção que respeitam determinados critérios de aceitabilidade.

O segundo princípio propõe que as decisões são baseadas no *reconhecimento*. Segundo este, os decisores tendem a basear a sua escolha no reconhecimento da situação e no cruzamento de padrões dos cursos de acção, em vez de gerarem e compararem, exaustivamente, alternativas (Klein & Calderwood, 1991).

O terceiro e último princípio sugere que os decisores adoptam um critério satisfatório em vez de procurarem uma solução óptima (Klein & Calderwood, 1991). “Os problemas do mundo real exigem frequentemente respostas rápidas e os decisores podem ter de aceitar uma solução meramente satisfatória sem considerarem se existe uma solução melhor” (Bryant, 2000, p. 2).

A NDM orienta a sua análise preferencialmente para os tomadores de decisão proficientes, ou seja, pessoas com experiência relevante ou conhecimento no domínio da tomada de decisão, que recorrem, para o efeito, à sua experiência directa (Lipshitz et al., 2001). Nesta abordagem não existe a tentativa de se fazerem previsões do tipo de opções que serão escolhidas, ao invés disso, subsiste a procura de uma descrição pormenorizada dos processos cognitivos dos tomadores de decisão experientes. Esta diferença de orientação tem implicações importantes no que diz respeito à validação (Funder, 1987). Para ser um modelo válido, a NDM tem de descrever que tipo de informação os decisores procuram, como é que eles a interpretam e que regras de decisão utilizam.

Vários estudos têm mostrado que os decisores experientes, normalmente, tomam decisões por várias formas de correspondência (por exemplo, escolhem A porque é a opção mais adequada à situação Z), e não por escolha concorrente (isto é, não porque A demonstre um resultado superior às suas alternativas). March (1982) vem corroborar esses resultados, sugerindo que as decisões em contextos organizacionais seguem uma lógica

de obrigação, ditando o que é apropriado fazer quando se desempenha determinado papel ou se se encontra em determinada situação.

Como já referimos, a tomada de decisão por parte de decisores experientes é impulsionada pela experiência ligada ao conhecimento (Lipshitz et al., 2001). Nesta lógica, os modelos da NDM descrevem que tipo de informações realmente interessam e a quais argumentos os decisores recorrem para resolver os problemas relacionados com os seus domínios (Cohen & Freeman, 1997).

E no que diz respeito ao conhecimento? Como consegue o investigador ter acesso à informação que necessita para entender o processo de tomada de decisão? As observações de campo são fundamentais para a investigação NDM tendo em conta que as decisões do mundo real são incorporadas e contribuem para a resolução das tarefas. Compreender os ambientes em que estas decisões são tomadas, as dificuldades e constrangimentos existentes, e os tipos de conhecimento e as habilidades necessárias para responder a aquelas reivindicações, é fundamental em todo este processo.

Segundo Lipshitz et al., (2001, p. 343) os métodos utilizados para a obtenção de conhecimento a partir de decisores especialistas podem incluir:

Entrevistas estruturadas e não estruturadas (Klein, 1989), análise retrospectiva de incidentes críticos (Lipshitz e Strauss, 1997) tiragem avançada de mapas do domínio, protocolos de “pensar em voz alta” (por exemplo, Xiao et al., 1997), e vídeos do desempenho de tarefas (Omodei et al., 1997).

Em relação à recolha de dados, esta pode ser conseguida através da observação em tempo real ou através de situações simuladas em contexto naturalista, podendo ser geradas pelo próprio investigador ou por um perito da área, e podem ser concebidas para ser típicas ou anormais, fáceis ou desafiantes, com ou sem limitações (por exemplo, limitações de tempo e informação) (Lipshitz et al. 2001). As observações em tempo real (DiBello, 1997) requerem a aplicação de técnicas etnográficas, ou seja, os observadores acompanham a actuação dos decisores no terreno, e vão fazendo perguntas tais como “O que está a fazer? Por quê? Como você sabe o que fazer?“, registando todas as respostas, actuando assim essencialmente como “aprendizes cognitivos”.

Vários foram os estudos realizados neste domínio, culminando na identificação de diversos modelos de NDM que terão sido desenvolvidos em paralelo. Um deles foi a teoria cognitiva contínua de Hammond (Hammond et al., 1987), a qual defende que as decisões variam na medida em que elas dependem de processos intuitivos e analíticos. Verificou-se que, “condições como a quantidade de informação e tempo disponível determinam se os decisores tendem para esta teoria e se as pessoas confiam mais em padrões ou em relações funcionais” (Klein, 2008, p. 457).

Embora os diferentes trabalhos tenham sido desenvolvidos separadamente, todos eles chegaram a conclusões semelhantes. Os decisores, por regra, não estavam a gerar e a comparar alternativas, em vez disso, a estratégia mental utilizada por eles era recorrerem a experiências passadas para catalogar essas situações do presente. Isso demonstrou que as pessoas confiavam bastante nas suas experiências e que estas serviam de esquema – ou de protótipo- que as ajudava no processo de tomada de decisão (Klein, 2008).

Quanto à questão do método e da qualidade dos dados obtidos através de métodos de NDM, há quem levante a seguinte questão: poderão os métodos tradicionais de laboratório dar uma resposta melhor às questões colocadas pela NDM do que os métodos que estão a ser utilizados para o efeito?

Conforme Yates (*in press*) aponta, a questão não pode ser colocada dessa forma uma vez que os pesquisadores da NDM e os pesquisadores tradicionais estão a olhar para diferentes fenómenos.

“Ambos chamam tomada de decisão e assumem que os seus próprios métodos se aplicam ao estudo de outros problemas. Isso pode muito bem ser um erro, se de facto estiverem a falar de maçãs e laranjas” (Lipshitz et al. 2001, p. 346). Os pesquisadores tradicionais da decisão centram-se na construção de teorias e testes, observando fenómenos num ambiente controlado, geralmente em laboratório, e centram a sua preocupação na escolha e no conflito, enquanto os pesquisadores da NDM buscam entender a cognição no seu “estado selvagem”, através da observação no terreno, no meio em que o fenómeno se desenrola. (Hutchins, 1995).

Sugere-se, por isso, que “o rigor científico e credibilidade de cada um devam ser julgados por padrões apropriados para cada empreendimento” (Lipshitz et al. 2001, p. 346) uma vez que estes dois métodos têm como objectivo estudar diferentes fenómenos.

Assim sendo, e sintetizando o que já foi referido anteriormente, podemos resumir a NDM identificando as suas cinco características fundamentais desta forma: (1) colocação de decisores experientes, com relevante conhecimento no domínio, enquanto centros de interesse nos seus estudos; (2) orientação da observação para a descrição do processo cognitivo levado a cabo pelos decisores experientes, e não para uma tentativa de previsão das suas opções; (3) verificação de que a decisão é baseada em modelos de correspondência e não em escolhas simultâneas; (4) construção de modelos informais limitados ao contexto; (5) e não separação do *dever* do *ser*, ou seja, prescrições formais que não se apliquem na prática, não têm valor. O objectivo é melhorar as características dos modelos práticos de decisão, desenvolver treino e ajudas à decisão, tomando por base a performance dos decisores experientes (Lipshitz et al., 2001).

### **2.5.1 A experiência na Tomada de Decisão Naturalista**

Conforme foi referido anteriormente, a NDM foca especial atenção na observação dos comportamentos de decisores experientes, também denominados peritos ou especialistas, e na forma como estes utilizam a sua experiência na tomada de decisão (Clemen, 2001). Os investigadores naturalistas sustentam a ideia de que "muitas decisões importantes são feitas por pessoas com experiência no domínio e, por conseguinte, que é importante aprender como as pessoas usam sua experiência para tomar essas decisões " (Pliske & Klein, 2003, p. 561).

Segundo Chi (2006) existem duas formas de analisarmos a perícia: a primeira, através de uma abordagem absoluta, que consiste em estudar pessoas excepcionais para compreender como elas desempenham as suas tarefas, no seu domínio de especialização, enquanto a segunda, passa por uma abordagem relativa, que consiste em estudar os decisores experientes em comparação com decisores principiantes.

Primeiramente importa responder à seguinte questão: como é que se identificam decisores experientes? São vários os métodos existentes para o efeito, como por exemplo, "através da análise do resultado ou produto efectuado por essa pessoa, algum tipo de medida ou sistema classificatório, o resultado de exames ou medidas que indiquem quão bem essa pessoa desempenha a sua tarefa" (Chi in Alves, 2013, p. 17), ou seja, para se identificar uma pessoa excepcional é preciso recorrer-se a algum tipo de medida de desempenho. Deste modo, a avaliação das pessoas excepcionais tem de ser precisa uma vez que o objectivo é entender o seu superior desempenho em relação às massas (Chi, 2006).

Por forma a dar-nos uma visão geral da investigação nesta área, Glaser & Chi (in Elliott, 2005) após revisão da literatura existente sobre o tema, reuniram uma lista com as seguintes características que se tornaram comumente associadas ao desempenho de um especialista:

A perícia é específica do domínio; os especialistas tendem a construir e recorrer a padrões; são mais rápidos e cometem menos erros; têm memória superior em seus domínios (estímulos ambientais são uma ajuda para recordar); veem e representam um problema a um nível mais profundo; gastam mais tempo a tentar entender um problema, mas têm um caminho mais eficiente para resolvê-lo; possuem fortes habilidades de auto-avaliação e refinadas habilidades perceptivas. (Glaser e Chi in Elliott, 2005, p. 20)

Verificadas estas características, é possível estabelecer-se uma distinção entre decisores especialistas e principiantes. No fundo estes são os atributos que farão a

diferença durante a tomada de decisão nos ambientes que interessam à NDM, permitindo, assim, aos especialistas, ver o que não é visível aos outros (Elliott, 2005; Klein, 1998).

Segundo Klein (1998), os especialistas desenvolvem bastante as suas habilidades de percepção e atenção, ao ponto de conseguirem descobrir padrões com muito mais facilidade do que os principiantes e conseguirem extrair informações que os novatos ignoram ou simplesmente são incapazes de detectar. “A experiência permite ao perito criar que não teve lugar” (Klein, 1998, p. 184).

Os especialistas têm, também, maior capacidade de simplificar problemas complexos. O facto destes decisores possuírem um padrão superior de habilidades de reconhecimento, como os mestres de xadrez por exemplo, (DeGroot, 1965), permite-lhes lidar de forma mais eficaz com as limitações cognitivas próprias do ser humano, chegando mais rapidamente ao cerne das questões (Shanteau & Nagy, 1984). Uma das estratégias adoptadas para o efeito, é o desenvolvimento da capacidade de avaliação da relevância das informações que os rodeiam, os especialistas tendem a conseguir seleccionar apenas aquilo que tem relevância para a tarefa, de forma a tornar a decisão mais célere (Shanteau & Gaeth, 1981). Esta capacidade de filtrar informação faz com que os peritos consigam processar eficazmente informação relevante, evitando uma sobrecarga cognitiva. Os principiantes, por sua vez, são mais facilmente atingidos por essa sobrecarga, uma vez que tendem a querer abarcar a toda a informação e a não filtrar informação irrelevante.

Conforme defende Shanteau (1987), um decisor experiente consegue lidar mais facilmente com a adversidade do que um principiante. Mesmo quando as coisas não estão a correr bem, os especialistas continuam a conseguir tomar decisões eficazes, manifestando uma notória capacidade de abstracção ao focar-se no objectivo da tarefa, enquanto os novatos tendem a dispersar-se mais na avaliação dos erros cometidos, deixando-se afectar pelos mesmos. Isto pode explicar a capacidade superior dos especialistas trabalharem sob condições stressantes (Dino et al, 1984).

Verifica-se ainda que os decisores experientes sabem como e quando têm de adaptar as suas estratégias de decisão para melhorar a execução das tarefas. Conseguem avaliar os diferentes cursos de acção, e ao preverem que determinada opção não irá resultar, rapidamente geram outra solução para o problema, mostrando grande flexibilidade. Esta, segundo Phelps (1977), é sem dúvida uma das maiores dificuldades sentidas no ensino dos novatos, uma vez que estes demonstram uma maior resistência à mudança, não sendo tão flexíveis face à necessidade de alteração da estratégia.

Por fim, é importante referir que os especialistas têm um forte senso de responsabilidade e vontade de assumir as suas decisões. Por regra não demonstram reservas em defender as opções tomadas, pois têm um elevado grau de auto confiança, mesmo quando os resultados não são os esperados não transparecem perturbações, em

contraste com o que acontece com os novatos, que muitas vezes têm dificuldade em continuar a executar a tarefa após uma má decisão.

Contudo, há ocasiões em que o desempenho do perito não se mostra superior ao do principiante. Há situações em que o especialista demonstra dificuldades em articular o seu conhecimento, uma vez que grande parte dele é tácito, ou seja, é muito pessoal, não mensurável, quase impossível de ser ensinado formalmente pois é um conhecimento acumulado das suas experiências pessoais (Chi, 2006). Nestes casos, confrontado com uma situação em que tem de trabalhar com outras pessoas que não possuem os mesmos conhecimentos que ele, a sua superioridade pode levá-lo a não conseguir entender como essa pessoa vê a tarefa e a não ser capaz de lhe explicar a mesma.

Outro aspecto que se pode manifestar como uma fragilidade nos especialistas, é o facto dos conhecimentos que possuem serem demasiado específicos em determinado domínio, assim, este tipo de decisor só revelará a sua superioridade nessa área, ficando demasiado dependente do contexto em que se encontra. Além disso, o perito, possuidor de um vasto conhecimento, corre o risco de começar a sobrevalorizar as suas capacidades e a tornar-se excessivamente confiante, podendo, pois, leva-lo a descorar características superficiais e a negligenciar detalhes (Chi, 2006).

### **2.5.2 O modelo da Primeira Opção Reconhecida, a Análise da Tarefa Cognitiva, a incerteza e o erro**

Após a primeira conferência sobre NDM em 1989, vários foram os modelos de tomada de decisão identificados, no entanto, há um que ganha especial ênfase por parte de Lipshitz e que acaba por se tornar um modelo protótipo da NDM (Lipshitz et al., 2001), denominado modelo da tomada de decisão da Primeira Opção Reconhecida (*Recognition-primed Decision*, adiante RPD) (Klein, 2008).

O RPD descreve como as pessoas usam a sua experiência na forma de um repertório de padrões (Klein, Calderwood & Clinton-Cirocco, 1986). Estes padrões descrevem os principais factores causais que operam na situação, destacando as pistas mais revelantes, fornecendo expectativas, identificando metas plausíveis e sugerindo tipos de reacções características daquele género de situação. Nos casos em que o decisor tem limitações de tempo para decidir, pode combinar a situação com os padrões que ele já aprendeu e tomar uma decisão extremamente mais rápida.

O modelo RPD explica ainda como as pessoas podem tomar boas decisões sem comparar opções. Mas como consegue uma pessoa avaliar uma opção sem compará-la com outras?

Um estudo realizado com comandantes dos bombeiros, demonstrou que estes avaliam o decurso da acção usando a simulação mental para imaginar como é que a situação irá evoluir no caso concreto. Se a solução pensada resultar, eles colocam-na em prática, caso contrário, adaptam-na ou simplesmente procuram outra solução. Este processo, segundo Simon (1957), exemplifica a noção de *satisficing* – a procura da primeira opção viável, satisfatória, ao invés de se tentar encontrar a melhor opção possível. Assim, podemos concluir que o modelo RPD é uma mistura de intuição e análise, sendo a correspondência de padrões o lado intuitivo, e a simulação mental a parte consciente e deliberada da análise.

Contudo, é importante salientar que o RPD apenas resulta quando nos referimos a situações que envolvem decisores experientes, que se encontram sob pressão de tempo e onde está presente o factor incerteza ou objectivos mal definidos. Este modelo não deve, por isso, ser utilizado nos casos em que maiores justificações são necessárias ou em situações onde as visões das diferentes partes interessadas têm que ser levadas em conta e ponderadas (Lipshitz et al., 2001).

Com a necessidade de se desenvolver o RPD, surge o método da Análise da Tarefa Cognitiva (adiante CTA) que se tornou uma técnica chave da investigação NDM. “A CTA aborda a necessidade de capturar o conhecimento e o processamento usado pelos especialistas na realização de tarefas nos seus postos de trabalho” (Gordon & Gill, 1997, p. 131). Foi possível verificar, em tarefas simuladas, comportamentos que talvez possam ser vistos numa situação real, mas sem os possíveis riscos que esses comportamentos apresentam, frequentemente, em ambientes não controlados.

Algumas características realistas podem, assim, ser construídas e replicadas, tais como os parâmetros temporais, as distrações, a carga de trabalho, e outras, e o comportamento dos sujeitos pode ser analisado em função de factores relevantes, tais como diferenças nos níveis de experiência ou de personalidade (Cohen & Freeman, 1996).

É possível identificar-se cinco passos a que respeita o método CTA, sendo estes os seguintes: o primeiro visa a recolha de conhecimento inicial, através do recurso a técnicas de entrevista, observação e análises documental; o segundo diz respeito à análise da informação recolhida para identificação do tipo de conhecimento necessário na realização de cada tarefa; o terceiro refere-se à aplicação de métodos específicos de extração do conhecimento identificado na etapa anterior, tais como entrevistas ou protocolos de análise; o quarto passo refere-se à análise e verificação dos dados adquiridos, através da codificação, “deve ser relevante para o domínio e ter funcionalidade cognitiva, por outras palavras, deve codificar a informação que representa pistas preceptivas, pontos de decisão, e avaliações de situação” (Clark et al., 2008, p. 582); o quinto, e último, passo, visa a formatação dos resultados para a aplicação pretendida, uma vez que “para os



métodos menos formais do CTA, os resultados devem ser traduzidos em modelos que revelam as habilidades subjacentes, modelos mentais, e as estratégias de resolução de problemas usadas por especialistas ao executar tarefas altamente complexas” (Clark et al., 2008, p. 582). Assim sendo, podemos concluir que o trabalho da análise da tarefa cognitiva é centrado na perícia e não nos peritos (Klein, 1998).

Para além do RPD, a necessidade de se perceber a forma como os decisores lidam com a incerteza levou ao surgimento de outros modelos, tais como a heurística *RAWFS* (Reduction, Assumption based reasoning, Weighing pros and cons, Forestalling, and Suppression) (Lipshitz et al., 2001).

Esta heurística levanta as seguintes questões: Como é que os decisores conceptualizam a incerteza? Como se lida com a incerteza? Para responder a estas perguntas, Lipshitz e Strauss começaram por definir incerteza no contexto da acção como sendo “um sentimento de dúvida que bloqueia ou atrasa a acção”. Essa definição é também sustentada por descobertas em que as pessoas associam decisão a conceitos como “certeza”, “activo”, “forte” e “rápido”, e incerteza a “passivo”, “lento” e “fraco”, num conjunto de escalas semânticas (Teigen, 1996). Neste sentido, Lipshitz e Strauss identificaram três principais formas de incerteza em relatórios retrospectivos de tomada de decisão: compreensão inadequada, a falta de informação e conflito de alternativas.

Desta forma, Lipshitz e Strauss encontraram as seguintes estratégias para lidar com a incerteza, que consistiam em:

Redução da incerteza (por exemplo, através da recolha de informação adicional); recurso a raciocínio baseado em suposição (por exemplo, através do preenchimento de lacunas no conhecimento, fazendo suposições que vão além de dados directamente disponíveis); avaliação de prós e contras (de pelo menos duas alternativas concorrentes; prevenção de situações inesperadas (o desenvolvimento de uma resposta adequada ou a capacidade de resposta antecipada a contingências indesejáveis) e supressão da incerteza (por exemplo, ignorando-a ou, baseando-se em racionalização injustificada). (Lipshitz et al., 2001, p. 338)

Contudo, não podemos descorar o facto de a incerteza estar intimamente ligada ao erro, uma vez que quanto maior for o grau de incerteza, maior será a probabilidade de se cometer um erro. Deste modo, é compreensível que o estudo dos erros de decisão sejam um grande foco de atenção dos pesquisadores NDM (Klein, 1993).

Mas qual será o papel do erro nas decisões e a sua utilidade? Para os pesquisadores da NDM, um erro é um conceito útil na medida em que serve como um sinalizador que nos alerta para as possibilidades do desempenho ser melhorado. Em situações em que há padrões de desempenho e onde indivíduos qualificados mostram o uso consistente de estratégias, é possível usar essas estratégias e métodos como base de comparação e avaliação. O erro pode também ser útil para estudar as compensações quando um decisor experimenta algo diferente daquilo que conhece (Lipshitz et al., 2001).

No entanto, a compreensão do erro humano é uma das pedras angulares do quadro da NDM. Em vez de traçar maus resultados para o erro, como o fim de um trabalho, os pesquisadores da NDM aprenderam a tratar o erro como o início da investigação. Segundo Lipshitz et al. (2001), eles são menos susceptíveis de atribuir o erro a defeitos racionais da estratégia, preferindo usar o erro como um indicador de más formações ou demandas organizacionais disfuncionais.

Um outro contributo é dado por Tversky e Kahneman (1974), estes autores afirmam que os decisores são forçados a confiar em heurísticas devido a defeitos na intuição sobre fenómenos probabilísticos, para além da insuficiente capacidade de processamento. Defendem, por isso, que estas heurísticas podem resultar em erros, e isso pode ser tentador para explicar alguns tipos de erro em termos de uso inadequado de heurística. No entanto, devemos ser cautelosos em atribuir os erros ao uso de heurísticas.

Posto isto, concluímos que abordagem NDM procura entender o erro de forma *macro*, mais ampla, considerando que o mesmo está relacionado com o processo cognitivo do decisor e com o contexto circundante à decisão, procurando entender a “ecologia do erro” (Lipshitz et al., 2001).

Neste sentido, podemos definir os erros de decisão em três categorias distintas: a falta de experiência do decisor; a pobre simulação mental; e, a falta de informação; sendo que os dois primeiros tipos de erros resultam do processo cognitivo do decisor, enquanto o terceiro resulta do contexto envolvente da decisão (Klein, 1998). Assim, o erro não deve ser visto, *per si*, como um problema, mas sim como uma forma de aprendizagem ou como forma de criatividade ou inovação (Lipshitz et al., 2001).

### **3. O papel das emoções**

Ao longo dos últimos quinze anos várias pesquisas vêm demonstrando as diferentes formas pelas quais as emoções, que estão presentes no momento da tomada de decisão, influenciam a forma como as pessoas processam as informações e decidem.

Estudos realizados em 2008, sobre Julgamento e Tomada de Decisão (DMJ), forneceram provas de que as avaliações e decisões das pessoas são fortemente

influenciadas pelo estado emocional que experimentam no momento em que têm de decidir (Mosier & Fischer, 2010). Além disso, essas alterações emocionais foram ainda analisadas no sentido de auxiliarem na determinação das estratégias cognitivas que os sujeitos utilizam nessas situações (Forgas, 2003).

Por outro lado, investigadores da NDM foram mais além e debruçaram-se especificamente sobre o impacto de factores contextuais na tomada de decisão, “especialmente no que diz respeito a decisões que muitas vezes são tomadas por equipas, em condições de alto risco, de limitações de tempo e incorporadas dentro das organizações e dos seus objectivos operacionais” (Mosier & Fischer, 2010, p. 240).

Segundo Gigerenzer (2007), a emoção é muitas vezes equiparada a intuição e instinto. Embora concordemos que estes conceitos estão relacionados, é importante não presumirmos que estamos perante sinónimos. Tanto a intuição como o instinto são concebidos como “processos inconscientes que dão origem a um sentimento indiferenciado, isto é, os indivíduos não são capazes de especificar que se trata de um evento, pessoa ou objecto que os faz sentir a aquilo que estão a sentir” (Lipshitz & Shulimovitz, 2007 in Mosier & Fischer, 2010, p. 241).

As teorias actuais defendem que a emoção é, no fundo, “o resultado de processos de avaliação durante os quais os indivíduos avaliam estímulos externos ou representações mentais em termos da sua relevância para as suas necessidades e objectivos actuais, incluindo considerações da sua capacidade de lidar com as consequências” (Scherer, 2003, p. 564). No entanto, estas avaliações podem ser resultado de mecanismos inconscientes/automáticos, ou depender de processos cognitivos mais controlados (Mosier & Fischer, 2010).

Diferentes explicações teóricas têm sido formuladas na tentativa de explicação do impacto da emoção no processo da tomada de decisão. A emoção, como abordagem de informação, sugere que os decisores usam o seu estado emocional como informação no processo de tomada de decisão (Peters et al, 2006). Segundo Schwarz e Clore (2003, p. 243):

Os sentimentos de felicidade, por exemplo, são um sinal de que a pessoa tem informações suficientes e que a situação é benigna, requerendo pouco esforço cognitivo, enquanto sentimentos de medo ou de ansiedade são sinais de que a situação é ameaçadora de alguma forma e requer mais análise, isto é, tratamento sistemático.

Outro modelo motivacional popular sobre o afecto é o Modelo de Sugestão de Emoção (*Affect Infusion Model*, adiante AIM) proposto por Forgas (2001). Este modelo

presume que quanto maior for a exposição do decisor a emoções, mais este estará condicionado no tipo de estratégia que irá adoptar. “Um pressuposto do modelo é que as pessoas, frequentemente, optam pela mais simples e menos trabalhosa forma de processamento de estratégias, desde que preencha os requisitos contextuais mínimos” (Forgas, 2001, p. 101)

A emoção pode também estar associada a heurísticas ou a estilos de processamento sistemático (Forgas, 2003). Segundo Garbarino e Edell (1997, p. 147) “emoções negativas aumentam a dificuldade da tarefa e fazem com que os decisores muitas vezes favoreçam opções pouco desafiadoras”. Sentimentos como a raiva, em particular, têm sido associados a julgamentos com base em estereótipos, à recolha mínima de dados, análises limitadas, menos atenção à qualidade dos argumentos, e mais atenção aos sinais superficiais (Tiedens & Lerner, 2006).

Verifica-se também que a emoção pode, ainda, ter um papel importante na procura de informações. Lerner e Tiedens (2006) defendem que os diferentes estados emocionais podem levar a uma alteração na atenção, e que isso poderá fazer com que o decisor retenha apenas parte da informação disponível, ou seja, tenha uma percepção selectiva da realidade.

Mas terá a emoção um papel diferente na tomada de decisão dos especialistas? Três hipóteses são sugeridas pela literatura existente. A primeira sugere que os especialistas não são diferentes dos decisores comuns e por isso serão também influenciados pelas suas emoções. Vários estudos têm demonstrado que o impacto de emoções acessórias é inconsciente (Forgas, 1998) e difícil de pôr de lado, mesmo quando os participantes recebem incentivos para tentar contrariar essas influências.

Uma segunda hipótese levantada é que os especialistas que tomam as decisões em áreas que dominam, suas especialidades, são imunes ao impacto das emoções. As emoções têm, de facto, impacto nos processos analíticos de decisão, no entanto, estas podem não influenciar alguns decisores especialistas em contextos da NDM na medida em que dependem de reconhecimento de padrões (Mosier & Fischer, 2010).

Este tipo de decisores sabe o que procurar, o que é relevante para a decisão, que informações devem obter, e quais as regras e procedimentos a que podem recorrer, evitando assim dados irrelevantes. (Cohen, 1993). Além disso, “os especialistas tendem a estar imbuídos de um forte sentido de responsabilidade, e isso ajuda-os a manterem-se motivados no processo e a não serem influenciados no julgamento e na tomada de decisão” (Forgas, 2003, in Mosier & Fischer, 2010, p. 246).

Por outro lado a emoção pode ainda ter uma função preventiva, fornecendo-lhes a possibilidade de avaliar diferentes resultados da decisão, onde a antecipação de sentimentos como o arrependimento ou desapontamento resultante da projecção de uma

decisão, por exemplo, pode dirigir o decisor a respostas mais ponderadas (Connolly & Zeelenberg, 2002).

Por fim, a última hipótese que a literatura sugere é que as emoções não são necessariamente irrelevantes distrações, elas podem sim tornar-se fontes muito ricas de informação válida sobre a tarefa em mãos (Mosier & Fischer, 2010). As evidências que apoiam esta tese chegam do campo da neurociência cognitiva, que de acordo com Damásio (1994), pacientes que perderam a capacidade de, normalmente, processar estímulos emocionais também apresentaram defeitos marcantes na sua capacidade de tomada de decisão. Assim, podemos concluir que os diferentes tipos de emoção vivenciados no momento da tomada de decisão não devem ser vistos como algo obrigatoriamente negativo.

## **Capítulo II - A actuação policial**

### **1. A Polícia e a aplicação da lei**

Ao abordar-se o tema Polícia, a primeira ideia que geralmente ocorre tem por base uma definição legal desta instituição, que se apresenta como órgão executor das demandas do Estado. Por verificarmos que, nos dias que correm, o seu papel se estende muito para além daquilo que está legalmente previsto, propomo-nos, tendo como ponto de partida uma definição teórica e legalista, a explicar essa entidade através das suas reais competências na sociedade actual.

A Constituição da República Portuguesa no seu artigo 272º, cuja epígrafe é Polícia, não nos diz directamente o que é a Polícia, apenas refere que a sua função é “defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos”, e menciona que os limites da sua actuação estão previstos na lei. A Lei 53/2008, Lei de Segurança Interna, no seu artigo 25º, aproxima-se um pouco mais e explica que “As forças e os serviços de segurança são organismos públicos, estão exclusivamente ao serviço do povo português, são rigorosamente apatidários e concorrem para garantir a segurança interna”. Prosseguindo com a análise de outros diplomas legais mais específicos, como as Leis Orgânicas das diferentes Forças e Serviços de Segurança, continuamos sem obter uma definição concreta daquilo que é a Polícia, e ficamos apenas a conhecer as suas atribuições, competências e limites de actuação.

Percebemos que de facto é muito difícil alcançar na legislação um conceito exacto de Polícia. Vamos, por isso, analisar propostas de definições avançadas por alguns autores, verificar qual o lugar da Polícia na sociedade e tentar ainda perceber a actividade desenvolvida por esta.

Reiner (2004) apresenta-nos a Polícia como um grupo de profissionais uniformizados, que patrulham espaços públicos, cuja missão é direccionada prioritariamente para o controle do crime e manutenção da ordem, mas que, no entanto, executam também algumas funções negociáveis de carácter social. Monjardet (2003) define a Polícia como sendo uma instituição que possui o monopólio do uso da força e que tem por missão garantir ao poder político o controle social nas relações sociais internas. Esta autora afirma ainda que a Polícia se distingue, não pelo uso real da força, mas sim por estar legitimada a usa-la, é esta condição que a diferencia daqueles que fazem uso da força para propósitos não colectivos e ilícitos. Já Monet (2001) acrescenta que a Polícia é uma organização incumbida de reprimir as acções contrárias à lei e aos regulamentos, e de evitar movimentos colectivos que coloquem em risco a ordem social nas cidades.

Vejamos ainda como, segundo Alves (2013, p. 22), as diversas áreas científicas vêm o Polícia e o seu trabalho:

Na criminologia, um elemento policial é um gestor das ruas e o policiamento é parte do sistema que define crimes e criminosos, decidindo, via exercício da discricionariedade, quais as leis que devem ser aplicadas e quais as ignoradas; na filosofia, o policiamento é o processo que define os erros morais e que torna claro as respetivas consequências; na ciência política, o agente policial é um gestor de conflitos, um mediador de disputas entre indivíduos e instituições, visando o policiamento a preservação do *status quo*, um mecanismo através do qual o Estado exerce, internamente, o monopólio da força legítima; na psicologia, o policiamento é o processo de gerir o comportamento de grupos; na sociologia, o policiamento é uma parte do sistema de controlo social; na história social, o policiamento é parte do processo através do qual se faz alterações às definições do comportamento aceitável (Tupman & Tupman, 1999).

Constatamos, no entanto, que a Polícia está inserida numa realidade que lhe impõe uma actuação, diária, nos mais variados contextos sociais. Aos agentes policiais é exigido que sejam multifacetados, que respondam às inúmeras solicitações que lhes são feitas, sobre os mais diversos tipos de problemas. São no fundo “observadores sociais de mundos em mudança, a uma escala local e a uma escala global” (Durão, 2008, p. 383). Assim, como a sociedade vai evoluindo e se pluralizando, também a Polícia, enquanto organização, tem de seguir esse movimento e acompanhá-la, reorganizando-se e reconfigurando as suas formas de actuação.

Manning (1978), nos seus estudos, demonstra que o mandato policial é impossível de definir, de gerir e, de certa forma, de controlar, uma vez que nesse vasto leque de competências em termos de ordem e segurança públicas, praticamente tudo é assunto de Polícia. A actividade policial não se esgota no controlo social, na manutenção e reposição da ordem ou na garantia do cumprimento da lei, essa actividade oscila, a todo o momento, entre esse papel e o de apoio social, aliás, é talvez este último o que mais domina a rotina dos elementos policiais.

Ao Polícia não se pede apenas que cesse desordens, registre ocorrências, que faça detenções, que identifique suspeitos, que regule o trânsito ou que levante autos de contraordenação, para além dessas situações, é exigido ainda que esse mesmo Polícia ajude o cidadão que tem quezílias com o seu vizinho por causa da roupa que estava estendida à janela, que auxilie o idoso que vive sozinho e precisa que alguém lhe vá

comprar os medicamentos, e que também acompanhe a criança que já não tem vontade de ir à escola pois é constantemente importunada pelos colegas. É neste contexto que em anos mais recentes surgiram novas políticas e programas de policiamento de proximidade.

Em finais dos anos 60, iniciou-se uma discussão sobre o papel das polícias na sociedade. Algumas vozes se manifestaram defendendo que se tratava de uma “força”, cuja missão era a aplicação da lei, enquanto outras a enquadravam mais num “serviço” que desempenhava funções de apoio à comunidade, orientado para a gestão de complicados problemas sociais (Durão, 2008). Não podemos afirmar que os corpos policiais da actualidade se enquadram apenas numa destas definições. Ambos os papéis, embora distintos, coexistem na realidade policial, e são invocados conforme as situações que lhes são colocadas.

Segundo Durão (2008, p. 395) “a crença generalizada em polícias que apoiam toda a actividade nos códigos legais, de que basta seguir a letra da lei na acção, há vários anos que foi colocada em crise pelos estudos de polícia”. O trabalho que desenvolvem, no terreno, é algo muito mais complexo, contraditório, e por vezes confuso, do que os modelos de formação deixam antever (Reiner, 1985).

Ao analisarmos o trabalho da Polícia, verificamos que esta, cada vez mais, é confrontada com problemas que ultrapassam a natureza das suas competências e a formação que os seus elementos possuem, no entanto, e desempenhando o papel de serviço de apoio à comunidade, propõe-se a resolver esses conflitos de cariz social com o mínimo recurso à aplicação da lei. Para colmatar tais limitações, “os agentes desenvolvem, mais do que nunca, dotes de improviso e capacidade de julgamento rápido que podem revelar as suas impotências profissionais e pessoais, mas também as hesitações organizacionais partilhadas pela maioria” (Durão, 2008, p. 260).

Assim sendo, temos na Polícia, actualmente, não apenas um órgão executor das demandas do Estado, que aplica cegamente os preceitos legais, mas cada vez mais uma entidade gestora de conflitos, próxima do cidadão e atenta às suas necessidades.

## **2. O poder discricionário**

Neste ponto abordaremos um tema importante, contudo, bastante controverso no âmbito policial. Falaremos da discricionariedade.

Ao pesquisar literatura existente sobre o assunto, verificamos que lhe são atribuídos inúmeros sentidos, no entanto, nesta secção, abordaremos principalmente a discricionariedade no sentido sociológico. Por este prisma, e na vertente da Polícia, podemos entender a discricionariedade como um “espaço de liberdade [de] que goza a acção concreta da Polícia e que ultrapassa largamente as margens dentro das quais a lei



permite a intervenção de considerações de oportunidade da Polícia” (Dias & Andrade, 1992, p. 446).

Embora, em última instância, a decisão discricionária caiba ao elemento policial, resolvendo o caso concreto no terreno, é importante salientar que também a organização policial goza de poder discricionário. Segundo Klockars (1985), a discricionariedade é uma questão de decisões e de políticas tomadas pelos mais altos cargos das instituições policiais que, conseqüentemente, influenciam o comportamento da restante cadeia de comando e a forma como são distribuídos os recursos para as diversas áreas, umas em detrimento de outras.

Num outro sentido, Goldstein (1960) reconheceu a importância da discricionariedade ao afirmar:

A decisão da Polícia ao não invocar o processo penal, em grande parte, determina os limites exteriores da aplicação da lei. Por tais decisões a Polícia vem definir o âmbito de discricionariedade durante todo o processo de outros tomadores de decisão, seja do Ministério Público, dos Juiz, dos Oficiais de Justiça, etc.

Mais recentemente, Bittner (1970), entre outros autores, apontou que os policiais “têm, com efeito, um maior grau de liberdade discricionária para proceder contra os infratores do que qualquer outro funcionário público”.

Em muitos casos, verifica-se que é a própria sociedade que exige ao polícia que não cumpra cegamente as normas legais, tendo em vista a prossecução de um superior interesse público. Um exemplo de uma dessas situações seria, numa zona onde a circulação a peões está interdita, um elemento policial obrigar uma pessoa de cadeira de rodas a fazer um percurso bastante mais longo para chegar ao seu destino. Embora a sua acção pudesse estar protegida pela legalidade, social e moralmente seria reprovável que o não fosse um elemento facilitador nesta situação e recusasse invocar o seu poder discricionário.

Segundo Finckenauer (1976), algumas leis são simplesmente reflexo da intenção de colocar a comunidade no mesmo registo, em termos de ordem social, não sendo destinadas a serem cegamente aplicadas, é nestes casos que entra em cena a discricionariedade. Quando ocorre um delito grave, como por exemplo homicídio, agressões ou roubos, os procedimentos a adoptar pela actuação policial são taxativos e muito mais claros, a decisão nestes casos está mais limitada, e torna-se de certa forma mais fácil resolver a situação pois tudo está previsto. Em contrapartida, nos casos de delitos menos graves, como por exemplo as contraordenações ou delitos de mera ordenação

social, o agente policial tem uma maior latitude para impor o seu próprio senso de justiça pois vê o seu poder de escolha aumentado dentro das alternativas legais, podendo, assim, decidir pela solução que melhor serve o interesse público (Finckenauer, 1976).

Sobre a questão das características individuais, dos elementos policiais, que podem influenciar o uso de critérios discricionários, Banton (1964) identificou as seguintes fontes que revelaram ter maior peso no momento do recurso à discricionariedade: a formação; o exemplo dos colegas; conselhos ou instruções dos superiores hierárquicos; o conhecimento de que tipos de casos os tribunais costumam aceitar; e um senso de julgamento decorrente de uma consciência do ponto de vista do público. À excepção da formação, o autor afirma que as demais fontes são desenvolvidas ao longo do processo de aquisição de experiência na prática policial.

Outro aspecto importante que foi detectado foi o facto de existirem diferenças evidentes entre elementos policiais experientes e novatos. Um estudo realizado com forças policiais na Grã-Bretanha, revelou que os elementos com menos experiência policial demonstraram mais propensão para actuar no estrito cumprimento da lei, recorrendo muito menos vezes ao seu poder discricionário, do que os colegas com mais anos de serviço (Stradling, Tuohy, & Harper, 1990). Este fenómeno possivelmente reflete uma diferença nos níveis de autoconfiança, na medida em que, mesmo em situações menos graves, os novatos mostraram tendencialmente mais susceptibilidade em sentirem-se ameaçados e inseguros, protegendo-se, assim, na invocação dos limites da lei.

Em suma, o que importa evidenciar neste ponto é o facto de que, uma vez mais, se verifica que a tomada de decisão está directamente dependente de vários factores, associados à liberdade que o decisor policial tem para seleccionar os seus cursos de acção. Como foi possível constatar, o volume de factores presentes em determinada situação aumenta a complexidade da decisão. Assim, seria da maior importância perceber que critérios são usados pelos polícias para que, em certos casos, optem por afastar uma actuação com recurso aos normativos legais ou determinações, e procedam de acordo com os seus valores e interpretações, recorrendo às suas experiências ou expectativas.

### **3. Grandes eventos**

De uma forma geral toda a actividade policial é considerada complexa, no entanto, existem situações em que o uso da força por parte dos elementos policiais é uma possibilidade bastante mais iminente, onde os mesmos se encontram sob constante observação e avaliação por parte de diferentes públicos, e o escrutínio da sua acção é minucioso. Um exemplo desse tipo de situação são os grandes eventos.

O conceito de “grande evento” está previsto no projecto EU-SEC II (Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in - 2007), pertencente à UNICRI (United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute).

Segundo este instituto, um grande evento é todo o acontecimento que seja previsível, e que reúna pelo menos uma das seguintes características: (1) significado ou popularidade histórica ou política; (2) grande cobertura dos média e/ou presença da mídia internacional; (3) participação de cidadãos de diferentes países e/ou um grupo de público-alvo; (4) a participação de VIP e/ou altas entidades; (5) elevado número de pessoas; e, haja o potencial de problemas e portanto possa requerer a cooperação e assistência internacional.

Exemplos de eventos que cabem dentro desta definição são os desfiles e manifestações, as visitas de altas entidades, as cimeiras ou cerimónias de carácter internacional, e também os espectáculos de diversão ou desportivos, entre outros.

Devido às suas características particulares, os grandes eventos são acontecimentos bastante complexos e que exigem toda uma organização e gestão pormenorizadas, cuja mobilização de meios e recursos envolvidos é elevada. Embora sejam eventos previsíveis, que permitem algum tempo de planeamento e preparação, a sua natureza aliada à imprevisibilidade da realidade, poderão despoletar situações inopinadas, as quais requerem respostas imediatas.

Segundo as conclusões a que Cronin & Reicher (2006) chegaram nos estudos que realizaram sobre o policiamento nos grandes eventos, que as decisões tomadas pelos responsáveis policiais procuram alcançar um equilíbrio que agrade tanto às audiências, como aos interesses policiais na garantia da ordem e da segurança.

No entanto, encontrar esse equilíbrio não é uma tarefa fácil, pois implica saber lidar com a pressão das audiências e com a complexidade do evento, nunca descurando os objectivos traçados no planeamento. Além disso, não há grande margem para erros, as respostas às situações inopinadas têm de ser rápidas e eficazes, de forma a cessar o aumento do conflito e restabelecer de imediato a ordem e tranquilidade públicas.

Um outro estudo anglo-saxónico (Hogget & Stott, 2010), realizado sobre a vertente dos policiamentos desportivos, ressalva a ideia de que a escolha das estratégias policiais a aplicar neste tipo de eventos não pode ter por base, unicamente, a compreensão das multidões, “a responsabilidade para com o público interno e externo introduz uma dinâmica nas operações policiais que deve ser compreendida e preparada. No entanto, o nosso estudo demonstra que a formação faz pouco ou nada para abordar formalmente esta questão” (Hogget & Stott, 2010, p. 229).

Em suma, “não pode haver dúvidas de que o policiamento desportivo é inerentemente difícil, frequentemente bastante stressante, num ambiente altamente

desafiador no qual os agentes policiais devem tomar decisões eficazes” (Hogget & Stott, 2010, p. 231), daí haver a necessidade destes elementos estarem bem preparados, com formação adequada e na posse de meios materiais apropriados. Reunidas todas estas condições, a probabilidade de que no final de cada evento não se fale da actuação policial mas sim do espectáculo que trouxe o público aquele local, é bastante maior.

#### **4. A formulação do problema de investigação**

Dada a quantidade de informação existente, as limitações inerentes à condição humana e os constrangimentos de tempo, o decisor, não possuindo capacidades sobrenaturais, não consegue tomar decisões ideais.

De modo a simplificar o processo de tomada de decisão e a colmatar essas limitações, muitas vezes, os decisores criam e recorrem a “atalhos” cognitivos - heurísticas - que os ajudam a encontrar respostas satisfatórias, ainda que imperfeitas (Rehak et al., 2010; Simon, 1990), e que resultam, por vezes, em enviesamentos e erros nas avaliações e decisões que tomam (Rehak et al., 2010; Tversky e Kahneman, 1974).

Marcando um claro avanço em relação às teorias clássicas da decisão, as quais não descrevem eficazmente como as pessoas decidem pois baseiam-se em estudos laboratoriais, surge a teoria NDM (Bryant, 2000; Lipshitz et al, 2001), como tentativa de entender como as pessoas tomam decisões em contextos do mundo real. Segundo esta teoria:

O ser humano é visto como um organismo activo, interagindo com o seu ambiente e entre si, usando e acumulando experiências, de acordo com a leitura das situações e projectando cursos de acção, inseparavelmente integrados no mundo em seu redor. (Moon, 2002, p. 8)

Tendo em conta que este apresenta claras dificuldades em lidar com a grande quantidade de informação que a realidade oferece, verifica-se que tende a fundamentar as suas decisões com apenas parte da informação de que dispõe ou recorrendo a heurísticas, razão pela qual as decisões tomadas são meramente satisfatórias, suficientes para dar resposta a determinada necessidade.

Além das limitações anteriormente mencionadas, o decisor policial enfrenta ainda outras dificuldades ao trabalhar num ambiente complexo, incerto e por vezes hostil, que aliado a pressões de tempo, às expectativas por parte da sociedade e da própria instituição, e às suas responsabilidades enquanto autoridade, tornam ainda mais difícil a tarefa de decidir. Não conseguindo dissociar-se da sua condição humana, o decisor policial sofre das mesmas limitações que o comum cidadão. Também este comete erros e vieses (Payne, 2006; Tversky & Kahneman, 1974), e recorre a heurísticas, a informações

incompletas e à experiência para tomar as suas decisões (Lipshitz et al., 2001; Tversky & Kahneman, 1974).

Face a tais considerações, elaboramos este trabalho onde pretendemos estudar e compreender melhor o processo de tomada de decisão policial. De forma a alcançar este objectivo, pesquisámos informações que nos mostrem como funcionam os processos ligados à tomada de decisão em contexto policial, como é que os elementos policiais gerem a informação que os rodeia; que tipo de informação consideram de relevo ou não; como usam a informação relevante de que dispõem; que informação indirecta possuem (normas e valores organizacionais, normais legais, consequências futuras, relação com os pares, etc.); como e quando decidem (tomam iniciativa para actuar ou aguardam até serem obrigados).

## Capítulo III - Método

### 1. O estudo descritivo

Em função da natureza do problema que se pretende estudar, dos objectivos e das questões que orientam a investigação, diferente deverá ser a ferramenta utilizada para estudá-los adequadamente. Assim sendo, e tendo em conta que a temática do nosso trabalho não se encontra aprofundadamente estudada na realidade nacional, optámos por realizar um estudo descritivo o qual nos permitisse, através da observação, registar, analisar, classificar e interpretar os fenómenos associados ao processo de tomada de decisão (Triviños, 1987), na tentativa de compreender melhor os processos cognitivos presentes na tomada de decisão em contexto policial, mais concretamente, no âmbito de grandes eventos desportivos.

Para a realização da nossa investigação optámos por recorrer a métodos qualitativos uma vez que estes “na área das ciências sociais são direccionados para procedimentos centrados na investigação em profundidade” (Santo, 2010, p. 25). Ao contrário do que acontece na investigação quantitativa, cuja validade do estudo obedece exclusivamente a critérios académicos abstratos, na investigação qualitativa essa validade é estabelecida com referência ao objecto estudado e “tem como critérios centrais a fundamentação dos resultados obtidos no material empírico, e uma escolha e aplicação de métodos adequados ao objecto de estudo” (Flick, 2005, p. 5).

Este trabalho sustenta-se na teoria da tomada de decisão naturalista. Como já foi referido, a NDM procura compreender como as decisões são tomadas em contextos reais e complexos, e também perceber como os decisores usam a sua experiência no processo da tomada de decisão. Para alcançar tais objectivos, é necessário recorrer a “métodos que identifiquem as regras do domínio do conhecimento, os processos cognitivos e perceptivos, a situação, a tarefa e a estratégia necessária, utilizando-se modelos da antropologia, etnografia, ciência cognitiva e análise de discurso” (Lipshitz et al., 2001, p. 343).

Ao contrário das Teorias Clássicas da Decisão, a NDM procura descrever o processo de tomada de decisão em ambientes complexos, baseando-se na observação do objecto de estudo no seu ambiente natural. Assim, “os métodos de observação de carácter não experimental são adequados ao estudo dos acontecimentos tal como se produzem” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 99), daí a sua aplicabilidade na nossa investigação.

Uma vez que iremos replicar um estudo já realizado, seguiremos o mesmo método e instrumentos de recolha de dados que Alves (2013) utilizou. Recorreremos à observação em contexto natural para que possamos sentir o pulsar da realidade, com todos os sentidos (Adler & Adler, 1994), à técnica do “pensar alto” (*think aloud*) (Ericsson & Simon, 2003), dada a necessidade de conseguir obter informação verbal por parte do decisor e melhor

entender os processos mentais que o levaram a decidir de determinada forma, e também à pesquisa documental, nomeadamente aos planeamentos dos eventos desportivos, às Ordens de Operações e Relatórios de Policiamento Desportivo, por forma a recolher mais informação relevante e melhor poder caracterizar todo o processo decisional. Todas estas técnicas de recolha de dados serão melhor explicadas adiante.

## **2. O enquadramento**

O presente trabalho de investigação insere-se numa linha de pesquisa criada no Laboratório de Grandes Eventos do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, que se propôs a desenvolver investigação sobre a tomada de decisão e a actividade policial, no âmbito de grandes eventos.

Por se tratar de uma linha de pesquisa, a qual pressupõe que haja uma continuidade na investigação, este trabalho vem replicar um estudo realizado por Bruno Alves, em 2013, como foi mencionado, tendo sido introduzidas algumas adaptações.

Demonstrando que há cada vez mais receptividade por parte dos participantes em colaborar com este tipo de trabalho, foi-nos permitido o acompanhamento dos momentos que antecedem o espectáculo desportivo propriamente dito, ou seja, a fase de planeamento, que engloba deslocações ao terreno, reuniões e *briefings*.

Tendo por base o conceito de grande evento já referido, constatamos que existe uma grande variedade de eventos onde a Polícia actua que reúnem tais características, tendo-se, no entanto, optado por seleccionar especificamente os eventos desportivos por serem o tipo de espectáculo que se realiza com maior previsibilidade e que concentram um elevado número de pessoas.

Uma vez que este trabalho aborda a temática da tomada de decisão sob o prisma da NDM, direccionámos a nossa observação para os decisores experientes, porque “só aqueles que sabem algo sobre a área farão as opções de alto risco” (Klein, 1998, p. 15).

## **3. Participantes**

A escolha dos participantes no presente estudo recaiu sobre os decisores experientes envolvidos no policiamento de grandes eventos desportivos na 3ª Divisão do Comando Metropolitano de Lisboa, mais concretamente os oficiais responsáveis pelo planeamento desses eventos e os chefes das Equipas de Intervenção Rápida (EIR), os quais actuam nas restantes fases deste tipo de espectáculo.

Os profissionais que compõem as EIR são elementos policiais com formação e material específico para a manutenção e reposição da ordem pública, trabalham diariamente naquela área, conhecem bastante bem este tipo de eventos, o ambiente que

os rodeia e o tipo de espectadores que se deslocam a estes eventos, daí serem uma fonte de informação muito rica.

Quanto à sua caracterização, todos os participantes são do género masculino e têm idades compreendidas entre os 38 e os 49 anos. O tempo de serviço efectivo prestado na PSP situa-se entre os 16 e os 23 anos. Relativamente aos elementos que integram as EIR, estes encontram-se a desempenhar funções neste serviço entre os 8 e os 17 anos.

#### **4. Corpus**

Conforme nos explica Bardin (1977, p. 96), “o *corpus* é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”.

Na elaboração deste estudo foram criados cinco *corpus* distintos que dizem respeito aos quatro eventos desportivos que acompanhámos: o primeiro, constituído pelos dados recolhidos no planeamento dos eventos; o segundo, constituído pelos dados recolhidos nas Ordens de Operações; o terceiro, constituído pelos dados obtidos pela técnica *think aloud*; o quarto, constituído pelos dados recolhidos através da técnica Observação; e o quinto, constituído pela informação recolhida nos Relatórios de Policiamento Desportivo.

#### **5. Instrumentos de recolha de dados**

##### **5.1 Observação**

A observação, técnica de recolha de dados naturalista, permite a investigação de fenómenos nos seus contextos de ocorrência natural. Estas observações no terreno são fundamentais em investigações realizadas no âmbito da tomada de decisão naturalista, pois é importante que o investigador consiga compreender “por dentro” os ambientes em que as decisões são tomadas, as dificuldades e constrangimentos existentes, e os tipos de conhecimento e habilidades necessárias para responder àquelas dificuldades (Lipshitz et al., 2001). Conforme defende Godoy (1995, p. 61) “do ponto de vista metodológico, a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador colocar-se no papel do outro, vendo o mundo pela visão dos pesquisados”.

Observações em tempo real envolvem técnicas etnográficas (Dibello, 1997), isto é, os observadores ao trabalharem em campo com os participantes vão fazendo perguntas tais como “O que está a fazer? Por quê? Como sabe o que fazer? “, trabalhando essencialmente como “aprendizes cognitivos” (Lipshitz et al., 2001).

Este processo consiste na análise do comportamento e das interacções dos participantes à medida que vão ocorrendo. Não existe a tentativa do investigador participar como membro do grupo ou do contexto em se enquadra (Adler & Adler, 1994), uma vez que a intenção é que este passe o mais despercebido possível para que não haja nenhum



elemento externo a exercer influência directa sobre os fenómenos em estudo. Contudo, a necessidade de se obter informação mais aprofundada acerca de determinado assunto que não tenha sido abordado pelos participantes, obriga a que o observador, pontualmente, recorra à técnica *think aloud*, processo que será posteriormente explicado.

Neste estudo a técnica observação foi aplicada em dois momentos diferentes: o primeiro, na fase do planeamento, e o segundo, no dia do evento propriamente dito.

Na fase do planeamento dos eventos desportivos, foi-nos possível acompanhar, no terreno, os decisores experientes que tinham a seu cargo a tarefa de implementar o policiamento destes espectáculos. Tivemos a oportunidade de assistir ao desenvolvimento de todo este processo, verificar as limitações sentidas pelos decisores, a forma como lidam com elas e as ultrapassam, bem como de analisar as componentes dos processos cognitivos a que recorrem para pensar em soluções e decidir. Ainda nesta fase, estivemos presentes nas reuniões realizadas com os diversos parceiros que integraram estes eventos (organizadores, promotores, equipas técnicas dos clubes desportivos, directores de segurança, protecção civil, sapadores, bombeiros, etc.) bem como nos *briefings* que foram dados aos oficiais, chefes e agentes empenhados nestes policiamentos, onde lhes era explicada a sua missão.

Quanto ao segundo momento, este teve lugar na observação dos chefes das EIR no dia dos eventos desportivos. A tarefa consistia em acompanhá-los durante todo o policiamento e registar tudo aquilo que víamos, as limitações sentidas, suas interações, pesquisa de informação, ordens que emanavam, etc., por forma a melhor caracterizar todo o ambiente envolvente e registarmos o maior número de variáveis presentes no processo da tomada de decisão.

## **5.2 Think aloud**

O estudo e compreensão do comportamento humano não se esgota naquilo que é fisicamente observável, este é composto por uma série de processos cognitivos (Rogers, Pak, & Fish, 2007) aos quais só se tem acesso através da análise da actividade mental do indivíduo. Para se conseguir chegar até a essa informação é necessário o recurso a técnicas, como o *think aloud* (pensar em voz alta), que permitam observar os eventos que ocorrem na consciência, mais ou menos como se pode observar eventos no mundo exterior (Somerén, Barnard, & Sandberg, 1994).

“O método de *pensar em voz alta* trata os protocolos verbais, que são acessíveis a qualquer um, como dados, criando assim um método objectivo” (Somerén et al., 1994, p. 30), que, na prática consiste em “instruir os sujeitos a pensar em voz alta, isto é, a verbalizar os seus pensamentos, durante a procura da solução da tarefa, pode[ndo]-se obter uma

sequência de verbalizações correspondentes à sequência dos pensamentos gerados” (Ericsson & Simon, 2003, p. 496).

As instruções dadas no *pensar alto* são normalmente muito curtas, fazendo referência a um procedimento que se supõe ser familiar para os participantes (Ericsson & Simon, 1984). Um exemplo desse tipo de instrução, seguindo Duncker (in Ericsson & Simon, 1984, p. 80), é: “*Tente pensar alto. Eu suponho que o faz muitas vezes quando está sozinho e a trabalhar num problema*”.

Tendo em conta as necessidades deste estudo, a mera observação dos participantes, em alguns momentos, não se mostrou suficiente para chegar a determinada informação, assim, os participantes foram convidados a verbalizar os seus pensamentos através de instruções simples e curtas, tais como “*tente pensar em voz alta*” ou “*continue a falar*”, de forma a termos acesso aos processos mentais que os levaram a chegar àquelas soluções.

### **5.3 Pesquisa documental**

No presente trabalho de investigação optámos por fazer a cobertura de todo o processo que envolve o evento desportivo, ou seja, desde o seu planeamento, à distribuição de tarefas pelos elementos policiais, até ao acompanhamento do policiamento no dia do evento e posterior análise de relatórios.

Dada a especificidade deste estudo, e por forma a conseguir obter os dados que necessitávamos, os documentos consultados foram as Ordens de Operações e os Relatórios de Policiamento Desportivo. Tratam-se de documentos elaborados pelos oficiais responsáveis pelo evento, revelando-se como fontes muito ricas de informação relativas à missão das EIR, bem como à forma como foi pensado e implementado todo o policiamento.

## **6. Instrumento de análise dos dados: Análise de conteúdo**

O cerne da investigação científica está na interpretação de dados. Segundo Flick (2005, pp. 179-180) esta interpretação pode visar dois objectivos distintos: “um é revelar, desvendar ou contextualizar as afirmações feitas no texto; o outro visa reduzir o material textual, parafraseando-o, resumindo-o ou categorizando-o”. Este segundo objectivo remete-nos, necessariamente, para o método da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, no campo das ciências sociais, é um dos mais importantes métodos de investigação e consiste num “conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objectivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (...) destas mensagens” (Bardin, 1977, p.42).

Muitos autores referem-se à análise de conteúdo como sendo uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo a produção de inferências que podem ser replicáveis ao seu contexto social. Neste âmbito, o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o investigador procura categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem.

Bardin (1977) sugere que o tratamento da informação deve contemplar três momentos: pré-análise e exploração de documentos, onde ocorre uma “leitura flutuante” dos materiais a fim de se criarem categorias e regras de codificação; fase de exploração e codificação do material a partir de unidades de registo; tratamento dos resultados, categorização e sua interpretação. O momento da interpretação dos dados é deveras importante, “ como a informação não fala sozinha é necessário atribuir-lhe um significado com base no quadro teórico de referência que se está a usar” (Pais, 2004, p. 252).

No que diz respeito ao segundo momento, o de exploração de material, este abrange fundamentalmente as operações de codificação do mesmo, correspondendo “a uma transformação (...) dos dados brutos do texto (...) permitindo atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto” (Bardin, 1977, p. 103), por outras palavras, “a codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exacta das características pertinentes do conteúdo” (Holsti, in Bardin, 1977, pp. 103-104).

A análise de conteúdo pode desenvolver-se usando dois tipos de procedimento:

Procedimentos fechados, sustentados por um quadro teórico ou por investigação anterior realizada a partir de onde se definem, *a priori*, categorias de análise; procedimentos abertos ou exploratórios, em que não existe qualquer grelha categorial à partida, emergindo as categorias do próprio *corpus* quando ficam evidentes certas propriedades características dos textos. (Pais, 2004, p. 254)

Quanto à criação de grelhas categoriais, para o efeito, é fundamental que as mesmas cumpram alguns critérios, nomeadamente o de exaustividade e de exclusividade: para obedecer ao primeiro critério, é necessário que a grelha categorial possibilite a categorização de todas as unidades de registo numa das suas categorias; quanto ao segundo critério, o mesmo é preenchido quando cada unidade de registo apenas possa ser codificada uma única vez numa única categoria (Pais, 2004).

Após a fase de pré-análise e exploração de documentos, e de se ter efectuado a codificação do material a partir de unidades de registo, é preciso tratar os resultados,

categoriza-los e interpreta-los, ou seja, torná-los “significativos (« falantes »), na qual o analista propõe inferências e adianta interpretações a propósito dos objectivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (Bardin, 1977, p. 101).

Segundo Bardin (1977, p. 9) “enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objectividade e da fecundidade da subjectividade”, motivo pelo qual “para que as inferências feitas sejam credíveis, os procedimentos devem sujeitar-se a diversas regras relativas à sua fidelidade e validade” (Pais, 2004, p. 250).

No que concerne à fidelidade, “ela assegura que não há contaminação por dados exteriores àqueles que estão em análise (Krippendorff, 1980), decorrentes, por exemplo, de enviesamentos no juízo codificador” (Pais, 2004, p. 250). Estando intimamente “ligada ao processo de codificação e por consequência, ao codificador e ao instrumento de codificação de que ele dispõe” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 195), importa garantir uma fidelidade inter-codificador e intra-codificador (Ghiglione & Matalon, 2001). Nestes dois processos, a fidelidade é completa quando “permite classificar sem dificuldade a unidade de registo” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 195).

Quanto à regra da validade, esta pode ser definida como “a adequação entre os objectivos e os fins sem distorção dos factos” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 196), donde resulta que a “qualidade dos resultados da investigação nos leva a aceitá-los como verdade” (Krippendorff, 2004, p. 313). Assim sendo, é possível afirmar que “se uma investigação é válida, então, temos de levar a sério os seus resultados para a construção de teorias ou para a tomada de decisões na prática” (Pais, 2004, p. 251).

## **7. Procedimento**

Para a realização deste trabalho, foi feita a cobertura de todo o processo que envolve a realização do policiamento de um grande evento desportivo, desde a fase de planeamento, onde todos os pormenores são pensados e trabalhados, ao momento da distribuição de missões pelo efectivo que realiza o policiamento, ao acompanhamento do evento propriamente dito, até ao fechar deste ciclo que termina com a realização de um relatório onde é feito um resumo de tudo aquilo que aconteceu e são tiradas algumas conclusões.

Considerando os objectivos que estabelecemos para o nosso trabalho, o método escolhido e as técnicas de recolha de dados utilizadas, verifica-se que esta investigação decorreu num ambiente de proximidade entre o investigador e os participantes, isto é, foi possível observar de perto os fenómenos em análise, sentindo o pulsar da realidade no terreno, tal como os participantes a sentiam, ao contrário do que seria conseguido se as tarefas fossem simuladas e resolvidas em laboratório, em ambientes controlados.

Para que fosse possível a recolha de dados relativos aos eventos desportivos em estudo, o acesso a documentos reservados e ao acompanhamento das EIR da 3ª Divisão da PSP de Lisboa, o investigador teve que formalizar um pedido de autorização (Anexo 1) dirigido ao Departamento de Formação da Direcção Nacional da PSP, o qual obteve resposta positiva.

Embora nos tivessem sido concedidas tais autorizações, existe sempre um conjunto de limitações que se coloca neste tipo de investigação que necessita de se inserir numa instituição para observar e recolher informação. Segundo Wolff (in Flick, 2005, p. 58), “a investigação é sempre uma intervenção num sistema social cujo sistema reage defensivamente, gerando uma opacidade mútua, entre o projecto de investigação e o sistema social investigado”.

Por forma a minimizar o impacto destas limitações e mostrar-se total transparência no trabalho desenvolvido, realizou-se uma reunião com o Comandante das EIR da 3ª Divisão, a investigadora e a orientadora desta dissertação, esta última na qualidade de membro responsável pela Linha de Investigação onde se inscreve este trabalho, do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), na qual foi feito o enquadramento do trabalho e explicado criteriosamente no que consistia o método utilizado.

Posteriormente, já na presença de todos os participantes, foi novamente explicado o âmbito desta investigação e método, facto que foi cuidadosa e repetidamente acontecendo sempre que a investigadora se deslocava para o terreno juntamente com eles, de modo a fomentarem-se laços de confiança entre as partes, em prol do bom resultado do estudo.

No que diz respeito às quatro grelhas categoriais criadas por Alves (2013), e que serviram de base para replicar o seu estudo, procedemos às alterações que a seguir se descrevem e que podem ser observadas nos Anexos 2 a 6.

Em todas as grelhas alterámos a designação de “oficial” para “decisor”, pois nesta pesquisa observámos também chefes, para além dos oficiais.

No quadro categorial Ordem de Operações procedemos à alteração da designação da subcategoria Dependência Funcional (D\_OO.4) para Dependência Hierárquica, uma vez que é este o tipo de relação que as EIR têm para com a restante cadeia de comando da PSP; foi detalhada a definição da subcategoria Procedimentos de Entrada (C\_OO.4), pois as Ordens de Operações revelam bastante cuidado na forma como separam os diferentes tipos de adeptos, distribuindo-os por diferentes zonas do estádio, merecendo essa menção particular especificação.

Na grelha *think aloud* acrescentámos duas subcategorias, a Conjugação de Esforços (D\_TA.4) na categoria Simulação Mental, e Equipamento (E\_TA.3) na categoria Recursos (E\_TA) dada a quantidade de informação recolhida que se enquadrava nestes tópicos.

No que diz respeito ao quadro Relatórios Finais, alterámos o nome da grelha, passando a designar-se Relatórios de Policiamento Desportivo, tendo em conta que é este o nome do documento produzido no final de cada evento desportivo; detalhámos o descritor da subcategoria Resultados; na categoria Policiamento criámos as subcategorias Colaboração de Outras Entidades (B\_RPD.3) e Acontecimentos de Relevância (B\_RPD.4) dada a necessidade de quantificar o envolvimento de outras entidades no planeamento dos eventos, bem como de registar o número de vezes que a Polícia tem conhecimento de factos que possam alterar a forma como está planeado o evento desportivo. Na subcategoria Enquadramento (C\_RPD.2) demos uma nova redacção ao descritor por forma a codificarmos também a informação recolhida no percurso de saída dos adeptos do estádio, uma vez que a anterior redacção previa apenas o trajecto de ida para o mesmo.

Quanto à grelha categorial Planeamento, esta teve de ser criada de raiz uma vez que se tratou de um novo momento de observação e recolha de dados, momento esse que não fez parte do estudo realizado anteriormente.

O acompanhamento e observação dos oficiais responsáveis pelo planeamento e dos chefes das EIR, e respectivas equipas, permitiu a recolha de informação bastante para ser submetida à análise de conteúdo.

Ao longo da análise e tratamento dos dados, foram tomadas as medidas necessárias para manter o anonimato dos participantes no estudo, bem como eliminação das datas dos jogos, nomes das equipas, nomes das claques de adeptos e demais intervenientes nos eventos desportivos observados.

Foram respeitados todos os procedimentos relativos à fidelidade e validade, tendo havido o recurso a um juiz independente para assegurar a verificação da fidelidade inter-codificador.

Feita a codificação de todos os materiais colectados, desenvolveu-se um procedimento estatístico simples, descritivo, para então se tornar possível a realização de inferências e interpretação final dos resultados.

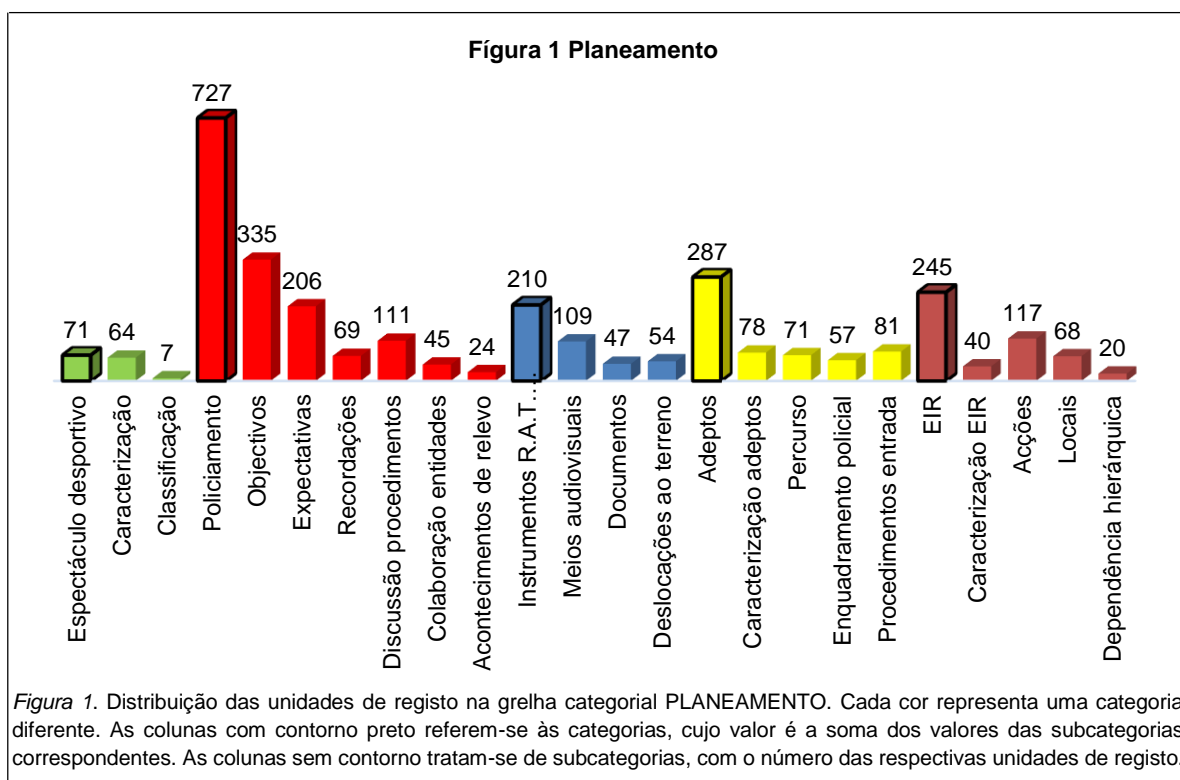
## Capítulo IV - Apresentação e discussão dos resultados

### 1. Caracterização das categorias

Os resultados seguidamente apresentados resultaram de uma análise efetuada a partir de cada grelha categorial, individualmente considerada, mas também se pretendeu encontrar a relação entre as mesmas. Tendo em conta o carácter descritivo do trabalho, e atendendo às limitações existentes, adverte-se os leitores de que os resultados apresentados devem ser lidos com alguma parcimónia, não podendo ser generalizados.

#### 1.1 Estudo 1

O primeiro estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa ao Planeamento, que constam na Figura 1.



Analisando os resultados das unidades de registo (adiante ur) verificamos que a categoria que informa sobre o Policiamento nos eventos desportivos é a mais prevalente, na qual se destacam as subcategorias Objectivos, Expectativas e Discussão de Procedimentos, que, respectivamente, contêm referências à resposta policial e aos resultados a atingir pelas acções realizadas durante o policiamento (*J\_03 “Pretende-se uma forte visibilidade policial antes do jogo”*), à informação que expressa possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respectivos procedimentos a adoptar (*J\_01 “Há possibilidade de confronto entre claque”*), bem como referência à troca de ideias entre o

decisor e outros elementos, por forma a encontrar a melhor solução possível para a realização da tarefa (J\_01 “*Digam-me vocês que têm mais experiência, dá para ir pela CRIL?*”).

A categoria que informa sobre os Adeptos, a qual incorpora toda a informação que permite a caracterização dos adeptos, o percurso efectuado por aqueles, assim como os procedimentos policiais adoptados para a entrada no estádio (J\_01 “*A caixa deve levar perto de 2500 adeptos de risco*”) assume o segundo lugar, tendo em conta o somatório das unidades de registo das suas subcategorias, não havendo nenhuma que se destaque claramente das outras.

A categoria seguinte é a EIR, que reúne toda a informação que diz respeito à intervenção destas equipas no policiamento do espectáculo desportivo, evidenciando-se a subcategoria Acções, que contem toda a informação que indica a função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR durante o evento (J\_02 “*Atenção à passagem da equipa [nome da equipa], à ordem cortam o trânsito a peões*”).

Dentro da categoria Instrumentos de Recolha, Análise e Transmissão de Informação, encontra-se a subcategoria Meios Audiovisuais, a qual faz referência ao recurso aos meios audiovisuais utilizados para recolha e/ou transmissão de informação. Esta evidencia-se das restantes subcategorias do planeamento, ocupando o 5º lugar entre as que mais se destacam, demonstrando, assim, que o recurso a este tipo de instrumento é bastante frequente nesta fase de preparação do evento desportivo.

Por fim, a categoria que menos sobressai neste estudo é a Espectáculo Desportivo. Composta por duas subcategorias, Caracterização e Classificação, é de salientar a diferença do número de ur que existe entre ambas. A subcategoria que informa sobre a classificação do policiamento (J\_02 “*É um jogo de risco elevado, conforme a legislação portuguesa o classifica*”) é a que menos ur tem em todo o processo de planeamento.

Em suma, podemos verificar que o tipo de informação que mais circula em redor do decisor, na fase do planeamento do evento desportivo, diz respeito aos objectivos, às expectativas, às acções realizadas pelas EIR, à discussão de procedimentos e aos meios audiovisuais utilizados na recolha e transmissão de informação.

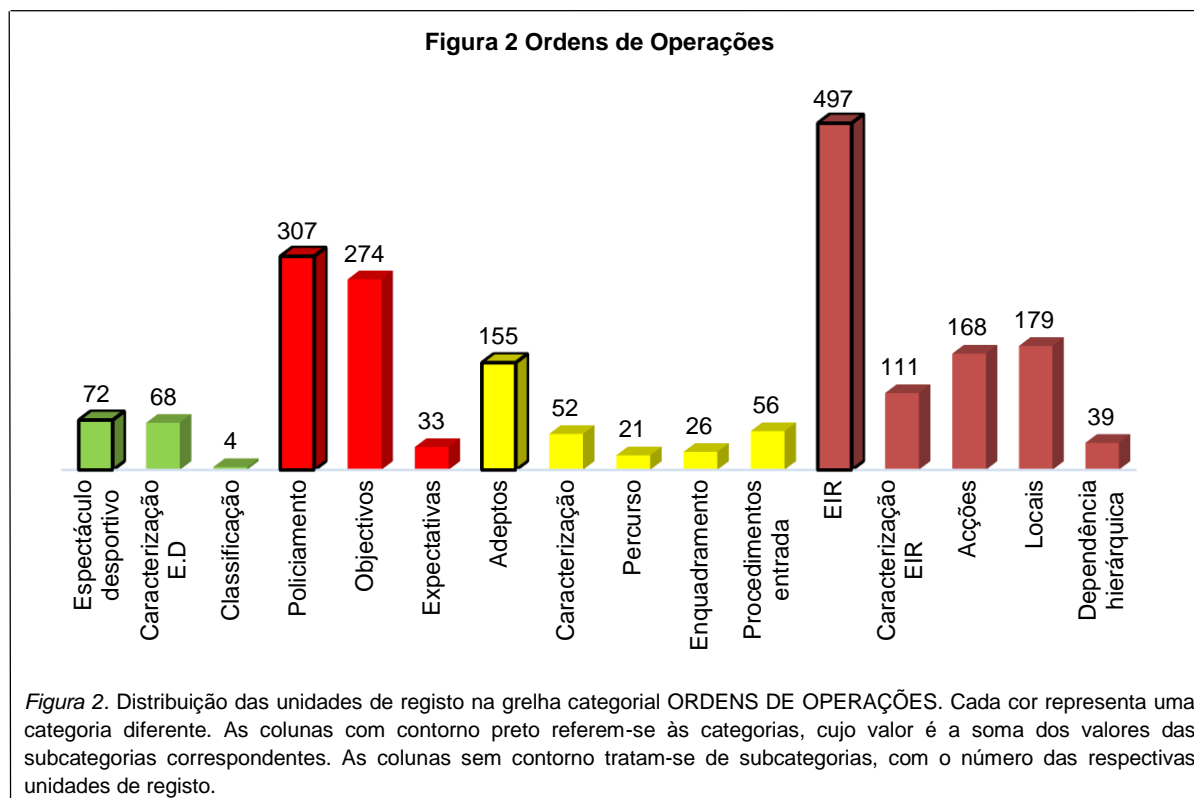
Num outro extremo, a classificação do evento desportivo é o tipo de informação que menos vezes é referenciada em torno do decisor, no entanto, é importante referir que, embora não haja uma menção muito frequente a este tipo de informação, a classificação dos eventos assume um estatuto ‘poderoso’, pois, segundo o que observámos, mostra-se determinante para o desenrolar de todo o procedimento na fase do planeamento do policiamento, condicionando a forma como este momento é planeado e os meios humanos e materiais envolvidos. Dizendo de outro modo, isto significa que basta mencionar, no início do trabalho de planeamento, qual a classificação atribuída ao jogo em questão, e isso é



suficiente para orientar todos os passos que se seguem. Daí que, apesar da pouca expressão numérica desta subcategoria, ela é, efectivamente, de grande importância.

## 1.2 Estudo 2

O segundo estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa às Ordens de Operações, que constam na Figura 2.



A análise da grelha categorial Ordens de Operações revela que a categoria que informa sobre a intervenção das EIR é a que mais se evidencia, na qual se destacam as subcategorias Locais e Acções, que contêm, respectivamente, informação sobre onde as EIR realizam as suas tarefas específicas, funções ou procedimentos (*J\_01 “ 15 minutos antes do fim do jogo, regressam junto às viaturas no Tv compound”*), bem como toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar por essas equipas (*J\_01 “ O lima [indicativo] garante a segurança na saída de peões na Machado Santos”*).

A categoria que informa sobre as orientações gerais do Policiamento é a que ocupa o segundo lugar, destacando-se claramente nesta a subcategoria Objectivos, que contém todas as referências aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pela realização de procedimentos ou tarefas efectuadas durante o policiamento (*J\_01 “ Coloca o visível no parque para impedir que outras viaturas ocupem o estacionamento”*).

Em último lugar surge a categoria Espectáculo Desportivo que informa sobre a caracterização e classificação do evento, onde se destaca com o menor número de ur, a subcategoria Classificação, a qual contém informação que diz respeito ao grau de risco

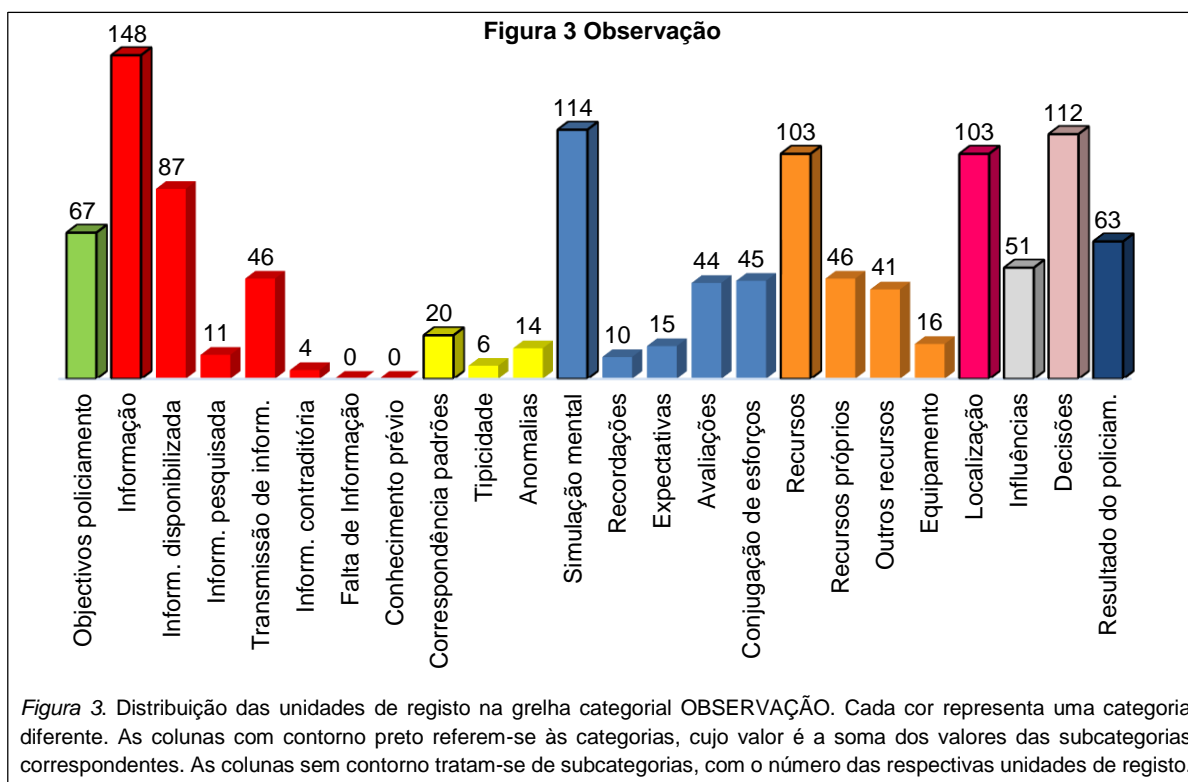
atribuído ao espectáculo desportivo (J\_02) “É considerado pela legislação portuguesa como um jogo de risco elevado”). De resto, esta subcategoria é a menos prevalente considerando todas as subcategorias, o que é compreensível dado que a partir do momento em que é atribuída classificação ao jogo, não mais importa voltar a referi-la.

Posto isto, podemos verificar que a informação disponibilizada pelas Ordens de Operações é maioritariamente composta pelos objectivos a cumprir, pela designação dos locais onde se realizarão as acções e pela indicação das funções, tarefas ou procedimentos a realizar pelas EIR.

É importante esclarecer, ainda, que a Ordem de Operações é um documento que emana as ordens do Comandante do policiamento e que resulta do trabalho desenvolvido na fase do planeamento, ou seja, a montante do dia do evento. Assim, as Ordens de Operações conterão informação para execução no terreno e os resultados a atingir, a jusante, ainda que outra informação conste, para melhor contextualização do policiamento.

### 1.3 Estudo 3

O terceiro estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa à técnica Observação, que constam na Figura 3.



Os dados recolhidos durante as observações no terreno foram também objecto de análise. Pudemos verificar que as categorias mais prevalentes são as seguintes: Decisões, que reúne toda a informação respeitante às decisões tomadas pelo decisor, durante o

decorrer da tarefa (J\_01 “Chefe dá ordem para pararem na rotunda onde vai passar o autocarro da equipa [nome da equipa] ”; Localização, que contém toda a informação referente à localização do decisor, do grupo de adeptos e dos dispositivos policiais (J\_01 “Equipa desloca-se para o parque de estacionamento dos autocarros na Pontinha”); e, Informação, na qual se destaca a subcategoria Informação Disponibilizada que codifica toda a informação que chega ao decisor, seja através de documentos, por contacto ou conversa pessoal, ou através das comunicações-rádio (J\_04 “Central informa que um grupo com cerca de 300 adeptos está a chegar ao Metro”).

Por outro lado, o tipo de informação menos colectado durante as observações relaciona-se com a Falta de Informação, Conhecimento Prévio, Informação Contraditória e a Tipicidade dos procedimentos. É de salientar o facto das duas primeiras subcategorias, Falta de Informação e Conhecimento Prévio, não possuírem nenhuma unidade de registo, embora tal possa ser entendido devido ao facto dessas informações serem sobretudo integradas na grelha *think aloud*.

Pelo que pudemos observar no acompanhamento das EIR, no que diz respeito à Falta de Informação, é possível inferir a seguinte explicação: o facto do planeamento dos eventos ser trabalhado ao pormenor e os *briefings* dados às equipas serem minuciosos, havendo sempre o cuidado de transmitir as informações/missões de forma exaustiva, com recurso a meios audiovisuais, e questionando sempre a existência de dúvidas, faz com que o decisor parta para a execução da tarefa munido de grande parte da informação de que necessita, e sendo conhecedor dos objectivos estabelecidos.

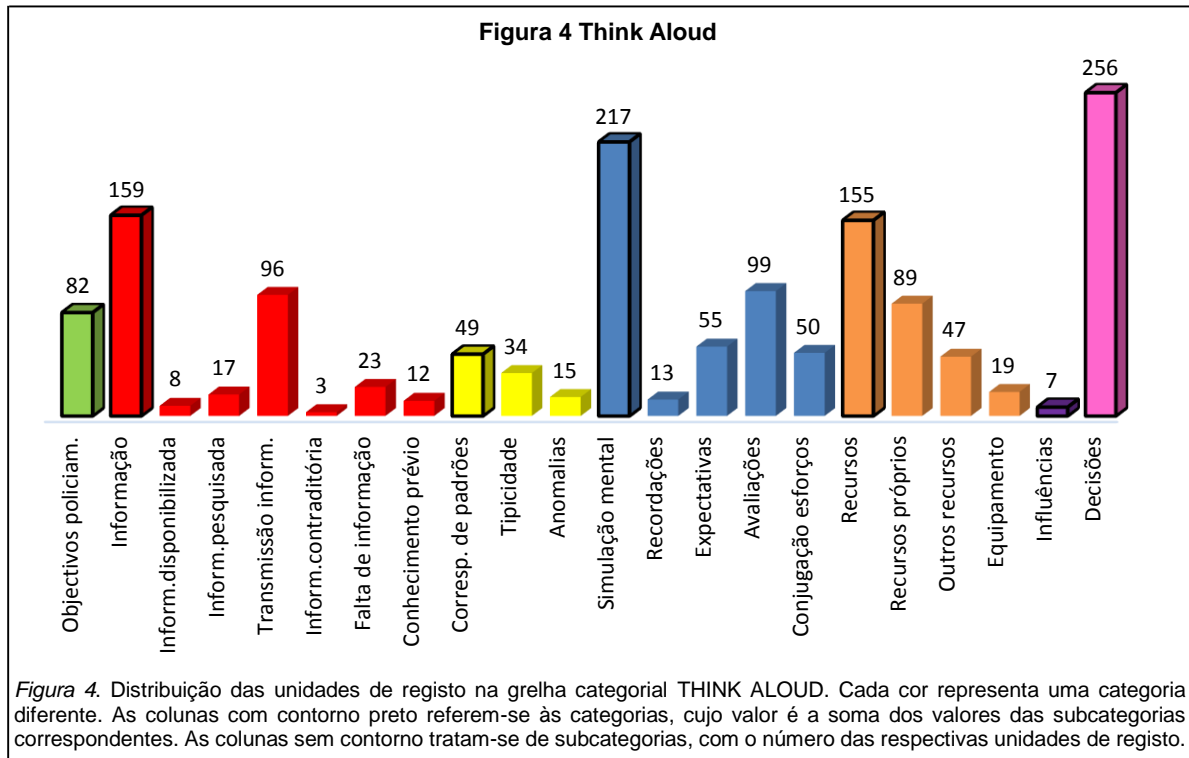
Não estando, estes decisores, na posse de toda a informação disponível sobre as tarefas, conforme se sabe da teoria da racionalidade limitada, mas possuindo larga experiência nestas actividades, o que parece acontecer é o exercício da capacidade de antecipar o tipo de informação de que poderão necessitar, permitindo-lhes, então, ir no seu encaixe. Desta forma, tentam evitar situações que os possam surpreender.

Posto isto, e considerando os dados recolhidos através da observação das equipas no terreno, constatámos que os chefes decidem constantemente (J\_01 “Chefe dá ordem para os seus elementos aguardarem junto à carrinha”; J\_04 “Vê grupo de adeptos a sair do Metro e dá ordem para avançarem”; J\_04 “Comunica com os seus homens mandando abrir mais o perímetro da caixa”). Constatámos, igualmente, que a localização das EIR, bem como a do restante dispositivo policial e dos adeptos, tem também grande prevalência na execução das tarefas (J\_02 “Autocarro do [nome da equipa] no túnel do Grilo”; J\_01 “Paragem junto à rotunda onde vai passar o [nome da equipa] ”; J\_01 “Deslocam-se para o exterior do recinto desportivo, adeptos ficam na caixa no Tv compound”), e que existe uma grande quantidade de Informação Disponibilizada que ajuda o decisor a estar melhor

preparado para decidir (J\_01 “Central informa que o autocarro do [nome equipa] vem em recta final”).

#### 1.4 Estudo 4

O quarto estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa à técnica *think aloud*, que constam na Figura 4.



Analisando o resultado das ur verificamos que a categoria Decisões é a que mais se destaca de todos os dados recolhidos através da técnica *think aloud*. Esta reúne a informação que diz respeito a decisões tomadas pelos chefes das EIR, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata (J\_01 “Já está controlado (...) juntem ali em baixo na carrinha”; J\_02 “Pessoal, equipem com caneleiras, está quase a chegar a hora”; J\_02 “Ainda não é para cortar, é só ocupar posições”; J\_04 “Quando fizermos a caixa, vamos pelo lado direito desta rua, e a carrinha vem atrás, até ao túnel”).

No que diz respeito às decisões, a análise do seu conteúdo permite-nos verificar que elas são essencialmente decisões práticas (como vimos nos exemplos anteriores), de resolução de problemas no momento, e que estão relacionadas com a gestão dos meios humanos e materiais que o decisor tem à sua disposição, sendo que as decisões de carácter estratégico, nomeadamente definição de percursos, *timings* e locais de actuação, entre outras, são da competência dos escalões superiores (Comandantes), e que na sua grande maioria já estão vertidas nas Ordens de Operações.

A segunda categoria que mais se evidencia é a Simulação Mental, tendo a subcategoria Avaliações um maior destaque em relação às demais. Esta secção contém toda a informação que diz respeito a avaliações das situações e dos cursos de acção, efectuadas pelo decisor (*J\_01 “Já não somos precisos aqui, avancem”; J\_02 “Este posto tem estado a avaliar a situação e até agora está calmo (responde ao rádio)”*).

A categoria seguinte respeita à Informação, a qual reúne toda a informação que circula em torno do oficial, e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão. Dentro desta, a subcategoria que tem maior prevalência é a Transmissão de Informação, a qual codifica toda a informação que o decisor transmite, sem decidir, independentemente da sua origem e destinatários (*J\_01 “Já só faltam os tais 7 autocarros”; J\_01 “Os autocarros dos adeptos [nome da equipa] saíam agora de Alverca”*).

No entanto, é também dentro desta categoria que se encontra a subcategoria com menos ur de todo o registo *think aloud*, a Informação Contraditória, a qual informa sobre a existência de possíveis divergências entre os intervenientes ou entre a informação existente (*J\_04 “À frente ou atrás? É que me disseram que nós íamos atrás”*).

Em último lugar, apresentando apenas 7 ur, temos a categoria Influências, que abarca toda a informação que demonstra a intervenção, passiva ou activa, de outros chefes ou oficiais sobre o decisor observado e sobre o desenvolvimento do policiamento (*J\_04 “À ordem do Comandante, corta-se o trânsito na parte de cima do túnel”*).

Podemos inferir do resultado obtido que este fenómeno acontece devido ao facto das EIR serem dotadas de grande autonomia e dinâmica no terreno. No entanto é importante explicar o conceito de autonomia aqui aplicado. Do que pudemos observar todo o planeamento é feito com grande rigor, sendo nessa fase que são detectados os problemas, que são pensadas soluções, testadas hipóteses, definidas missões e ajustados *timings*. Além do mais, finalizado o planeamento é feito um *briefing* específico para as EIR, no qual não apenas são distribuídas as tarefas como é possibilitado um momento onde os chefes colocam questões, esclarecem dúvidas, apontam situações vividas anteriormente e discutem procedimentos, de forma a melhorar a execução da missão seguinte.

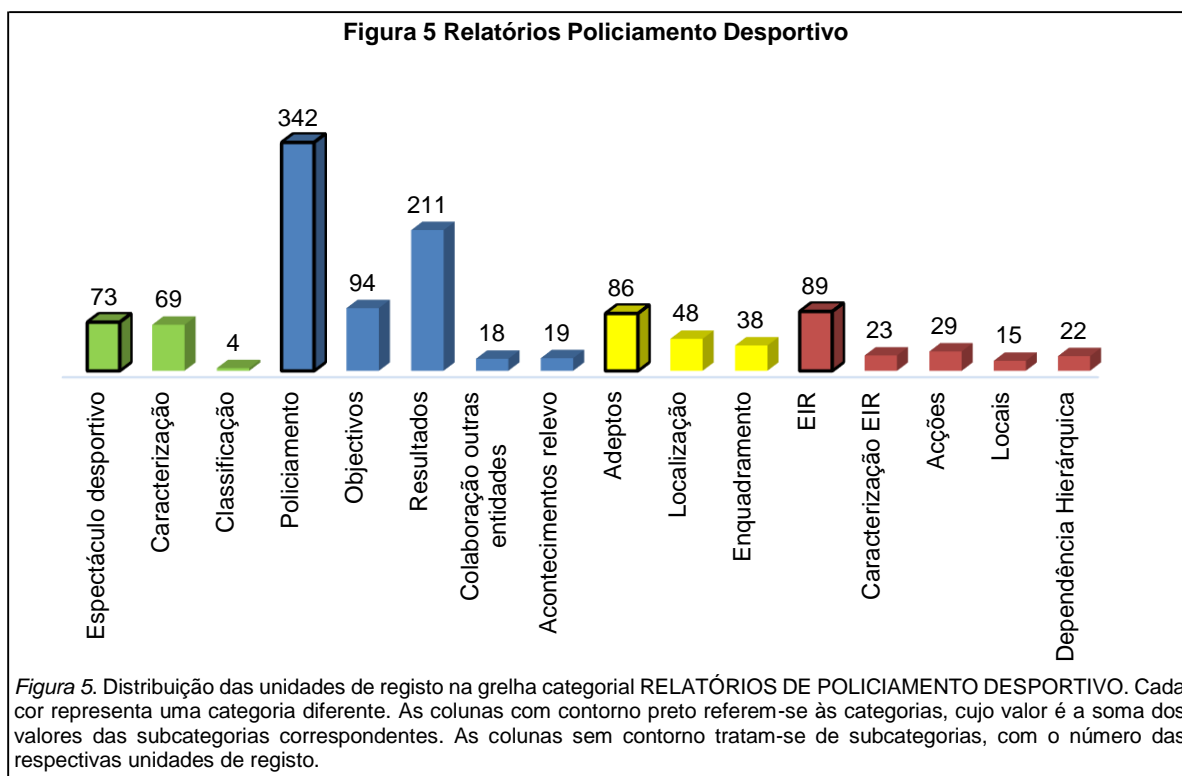
Recordamos uma situação em que um dos decisores observados afirmava “(*J\_01*) *Isto é muito bonito quando corre tudo como previsto, o pior é quando acontece algo inopinado, temos que ser flexíveis*”, referindo-se ao facto de as tarefas serem realizadas com sucesso sempre que corriam conforme o previsto no planeamento. No entanto, todos estes decisores evidenciam ter noção plena de que, caso a realidade fuja às expectativas, têm de estar preparados para encontrar uma solução imediata para resolver a situação.

Assim sendo, aliando a formação e a experiência destes decisores a um planeamento consistente e a uma clara e objectiva distribuição de tarefas, verificamos que as EIR

parecem reunir todas as condições para estarem aptas a responder aos desafios colocados, daí as termos caracterizado de autónomas e dinâmicas.

### 1.5 Estudo 5

O quinto estudo diz respeito aos resultados obtidos pela análise da informação relativa aos Relatórios de Policiamento Desportivo, que constam na Figura 5.



A análise dos Relatórios de Policiamento Desportivo permite-nos verificar que o tipo de informação que mais se evidencia diz respeito ao Policiamento (vd. figura 5). Dentro desta categoria, relativa às orientações gerais do policiamento, destacam-se as subcategorias: Resultados, que reúne toda a informação que demonstra os efeitos das acções realizadas durante o evento, incidentes ocorridos ou outras consequências da actuação policial (*J\_01 “Detenção de dois indivíduos alcoolizados”*); e, Objectivos, que contém toda a informação que se refere à resposta policial, bem como aos resultados a atingir pelas acções realizadas durante o policiamento (*J\_01 “Buscas às bancadas antes da abertura das portas (...) para evitar que lá sejam depositados materiais proibidos”*).

Em segundo lugar encontra-se a categoria EIR, a qual codifica toda a informação relativa à intervenção destas equipas no policiamento do espectáculo desportivo, nomeadamente o número de elementos e equipamento (*J\_02 “Estiveram presentes 10 EIR de reforço do Cometlis”*), as acções ou tarefas por elas realizadas (*J\_01 “Acompanham os grupos de adeptos do [nome da claque]”*), os locais onde actuam (*J\_03 “Mantêm-se junto às bombas da Repsol na 2ª Circular”*), bem como toda a informação que faça referência à

relação hierárquica das EIR, durante o policiamento (J\_01 “O corte [de trânsito] é feito à ordem”).

Em último lugar, registando o menor número de ur, apresenta-se a categoria Espectáculo Desportivo, a qual reúne toda a informação que diz respeito à caracterização do evento desportivo, nomeadamente, a afluência de adeptos (J\_04 “Total adeptos presentes no estádio: 31058”), a classificação do policiamento e a hora de abertura de portas do estádio (J\_03 “Está classificado pela legislação portuguesa como um jogo de risco elevado”).

Tal como foi referido no Estudo 1, embora a subcategoria Classificação seja a que menos ur reúne em todos os Relatórios de Policiamento Desportivo, a mesma possui um estatuto tão “poderoso” que lhe permite condicionar o desenvolvimento de todo o policiamento, mesmo havendo pouca menção a este tipo de informação.

Em suma, verificamos que a informação que mais prevalece nestes relatórios que são elaborados após os eventos desportivos diz respeito a resultados e objectivos, os quais servem de balanço final da operação policial, onde são relatadas todas as ocorrências de relevo, registados os meios utilizados e onde é também feita uma análise crítica. É importante salientar que este tipo de relatório contempla ainda, na sua parte final, resultados e objectivos a atingir em policiamentos futuros (J\_04 “A estátua do Eusébio motiva uma anormal concentração de pessoas, o que dificulta a gestão de entradas no perímetro”; Junto àquela estrutura fica um ponto de controlo de acessos que não flui nas entradas e saídas, tornando-se uma barreira ao correcto escoamento de pessoas”), servindo essas referências de alerta para situações relacionadas com a segurança que, não estando a ser eficazes, podem ser melhoradas.

## **2. Relação entre os estudos**

Considerando as diferentes origens dos dados recolhidos (pesquisa documental e pesquisa no terreno) podemos relacionar os resultados das grelhas categoriais Ordens de Operações e Relatórios de Policiamento Desportivo, bem como as grelhas Planeamento, Observação e *Think Aloud*.

No que respeita à pesquisa documental, das Ordens de Operações e Relatórios de Policiamento Desportivo, verificamos que representam, respectivamente, o início e o fim do processo da tomada de decisão. Da sua comparação resulta que as categorias se mantêm, levando-nos a inferir que o tipo de informação relevante se manterá também ao longo de todo o processo. Vejamos como:

Nas Ordens de Operações (Estudo 2) a informação que mais releva diz respeito aos objectivos a atingir, havendo um grande enfoque nas tarefas atribuídas às EIR, mais concretamente aos locais onde actuam e às acções a desenvolver. É um documento que

resulta de um planeamento minucioso, comportando um conjunto de demandas superiores (provenientes dos oficiais responsáveis pelo planeamento), e que é sempre complementado pelos *briefings* que antecedem os eventos.

Assim, as Ordens de Operações podem ser vistas como *scripts*, no sentido em que “um *script* é uma estrutura que descreve sequências apropriadas de acontecimentos num contexto particular (...), é uma sequência de acções pré-determinada, estereotipada, que define uma situação bem conhecida” (Schank & Abelson, in Pais, 2001, p. 95). Tais *scripts* preparam os elementos policiais para situações futuras e podem servir de ponto de referência para avaliar os cursos de acção.

Em relação aos Relatórios de Policiamento Desportivo (Estudo 5), estes apresentam uma descrição sequencial dos acontecimentos, evidenciando os resultados do policiamento. Para além de mencionar as detenções efectuadas, os incidentes ocorridos e outras acções realizadas, estes documentos englobam também um momento onde são apontadas algumas situações que devem ser objecto de estudo e melhoramento, e que, de acordo com a NDM, representam “bandeiras de alerta” (Lipshitz et al., 2001), devendo ser vistas como fonte de aprendizagem ou como meio de inovação e criatividade.

Um exemplo dessas situações que podem ser melhoradas são as barreiras arquitectónicas existentes nos recintos desportivos. Estas têm vindo a ser alvo de constantes alertas por parte dos responsáveis policiais pois tem-se verificado que quando a fluência de adeptos ao estádio é grande, os acessos às saídas ficam rapidamente congestionados, potenciando situações que podem comprometer a segurança dos espectadores.

Quanto às grelhas Planeamento, Observação e *Think Aloud*, estas representam toda a pesquisa realizada no terreno.

Quem não está familiarizado com os processos de tomada de decisão no âmbito dos grandes eventos desportivos poderá considerar que as Ordens de Operações marcam o início de todo o processo. No entanto, o estudo realizado permite constatar que existe uma fase que antecede esse momento, que, embora decorra de forma mais ou menos discreta, assume uma importância crucial na forma como todos os acontecimentos se sucedem - falamos do planeamento.

A análise do Planeamento (Estudo 1) permite-nos verificar que o tipo de informação que mais circula em torno do decisor diz respeito aos objectivos a atingir e às expectativas criadas em relação às variáveis que não são passíveis de ser controladas por este, tais como a afluência de adeptos ao evento, factores climáticos, *timings* de chegada das equipas e dos adeptos, entre outras.

É nesta fase que os decisores competentes se deslocam ao terreno para: confirmar em que condições se encontram as imediações do recinto desportivo (*J\_01 “Este saco de*



*pedras...é importante que domingo não esteja aqui para não servirem de “munições”*); verificar se os trajectos estão desimpedidos (*J\_02 (questiona o pedreiro que faz obras num passeio) “Esta obra vai estar pronta até sábado?”*); reunirem com os demais parceiros intervenientes no evento para afinar procedimentos (*J\_03 (mostra mapa) “A Carris tem de encerrar esta paragem cerca de duas horas”*); e, realizar todas as diligências que considerem necessárias para a recolha do máximo de informação possível. Após a análise e tratamento desses dados, convertem-nos numa Ordem de Operações e transmitem essas disposições aos elementos policiais nos *briefings* que antecedem os eventos.

Relativamente à Observação (Estudo 3) e *Think Aloud* (Estudo 4), estes representam a restante pesquisa no terreno e têm lugar no dia em que ocorre o evento. É importante recordar que ambas as técnicas se complementam, uma vez que todas as informações que não foram transmitidas pelos decisores através do “pensar em voz alta” foram obtidas por meio da observação directa dos mesmos. Assim, e tendo em conta que ambos os estudos já (antes) foram analisados individualmente na apresentação dos resultados, neste ponto iremos considerá-los como um todo.

Após a comparação destas duas grelhas, e analisadas as ur que as compõem, verificamos que a tomada de decisões, a localização dos intervenientes no evento (meios policiais, equipas e adeptos), a gestão da informação e a constante avaliação dos cursos de acção são as ferramentas mais importantes que o decisor possui para o auxiliar na resolução dos desafios que enfrenta.

Embora seja possuidor de muita informação que recolhe durante o *briefing*, o decisor procura absorver toda aquela que é disponibilizada no decorrer no evento, quer seja por via das comunicações rádio quer pelos contactos pessoais que tem com os outros elementos do efectivo, por forma a poder tomar decisões ecologicamente válidas (Tood & Gigerenzer, 2000). Este facto vai ao encontro das características da NDM, no sentido em que os estudos efetuados com base nesta teoria demonstram que os decisores rapidamente rastreiam as suas opções comparando-as com opções *standard* (que neste contexto podemos considerar que são as constantes das Ordens de Operações), sendo que as opções seleccionadas são validadas ou rejeitadas com base na sua compatibilidade com a situação ou nas convicções do próprio decisor (Lipshitz et al., 2001).

Deste modo, e analisando o processo decisional que é transversal a todas as fases do evento, concluímos o seguinte: (1) na fase inicial deste processo, a atenção do decisor é dirigida para a recolha de informação (deslocações ao terreno, reuniões, pesquisa documental, *briefings*), procurando conhecer o mais possível a realidade com que se irá deparar, as particularidades das equipas envolvidas, dos seus adeptos, do local onde decorrerá o evento, etc., para que o planeamento seja o mais completo possível, estabelecendo desde logo os objectivos a atingir e projectando possíveis cenários sob a

forma de expectativas; (2) posteriormente esses objectivos e expectativas são vertidos num documento chamado Ordem de Operações que, juntamente com os *briefings*, servirá como meio de transmissão da missão aos elementos policiais que executarão as tarefas; (3) no terreno, o decisor encontra-se constantemente perante situações em que tem de decidir. Para uma correcta avaliação dos cursos de acção é importante o decisor conhecer, em tempo real, a localização do dispositivo policial, das equipas e dos adeptos, e gerir toda a informação que é disponibilizada e que posteriormente transmite aos seus elementos; e, (4) à medida que o evento decorre e os objectivos do planeamento vão, ou não, sendo cumpridos, a relevância passa para a constatação de resultados, terminando este ciclo com a elaboração do Relatório de Policiamento Desportivo onde consta um balanço final da operação policial e onde são ponderadas novas formas de melhorar os procedimentos.

### **3. A experiência e a gestão da informação**

Sendo a incerteza e o conhecimento incompleto dois dos factores mais importantes na caracterização do processo de tomada de decisão em ambientes reais (NDM), é da maior pertinência que os abordemos nesta fase de reflexão sobre os resultados.

No que respeita à incerteza, segundo Lipshitz et al., (2001), esta pode resultar da compreensão inadequada, da falta de informação ou da existência de alternativas em conflito. Transportando estes conceitos para os resultados obtidos, mais concretamente nos estudos 3 e 4, Observação e *Think Aloud* respectivamente, encontramos incerteza nas situações em que há falta de informação ou quando a informação é contraditória.

Através da análise do número de ur codificadas nestas subcategorias, verificamos que a sua prevalência é baixa, levando-nos a crer que os decisores recorrem a estratégias precisamente para lidar com a incerteza. Essas estratégias, aparentemente, passam pela pesquisa de informação (J\_04 “A EIR [indicativo] é da onde? Da Amadora?”), pela retenção da informação disponibilizada (J\_04 “Central informa que adeptos gregos já estão a sai do Terreiro do Paço”), e pela antecipação de cenários indesejados através de constantes avaliações (J\_01 “Já não somos precisos aqui, avancem”) e projecção de expectativas (J\_04 “Se forem grupos pacíficos vão grupos maiores, se forem mais agitados vamos “fazer piscinas”), cujas evidências nos resultados são maiores.

Constatamos também que a experiência e o conhecimento revelam-se elementos fundamentais no tratamento da informação, pois permitem ao decisor focar-se apenas naquilo que é essencial reter e transmitir, e avaliar melhor os possíveis cursos de acção, não dispersando a sua atenção em informação irrelevante. Sendo estes decisores “peritos na matéria”, são possuidores de “ricas representações internas de como as coisas funcionam nos seus domínios de prática, permitindo-lhes aprender e compreender as situações mais rapidamente” (Ross, Shafer, & Klein, 2006, pp. 405-406).

Consequência da experiência e do saber acumulado, estes decisores experientes são capazes de detectar “padrões que os principiantes não notam, anomalias, acontecimentos que não tiveram lugar e outras frustrações das expectativas, [e] as suas próprias limitações” (Klein, 1998, p. 181). Estes padrões de resposta, estas anomalias, limitações, etc., podem, assim, funcionar como heurísticas para manter a pesquisa de mais informação – (J\_04 “*Pensei que fosse este o grupo grande, mas afinal não é*”) – ou também para parar essa pesquisa, passando o decisor a recorrer à simulação de situações como forma de contrastar a informação e tomar, então, a decisão.

Na Simulação Mental que ocorre nas fases da Observação e do *Think Aloud* verifica-se que o decisor tenta simular vários cenários, antecipando situações, criando expectativas e construindo mentalmente cursos de acção (J\_01 “*Se calhar o melhor caminho a seguir é pela Machado Santos*”), em que avalia, sistematicamente, o seu desenrolar hipotético (J\_02 “*Aqui devem haver umas bocas e uns despiques, atenção a isso, o pessoal tem que manter a calma*”). Estas avaliações são constantes ao longo de todo o evento, uma vez que o decisor está permanentemente a adaptar-se à imprevisibilidade da realidade (J\_03 “*Afinal está aqui uma EIR, sendo assim nós ficamos mais descaídos para este lado*”) e aos novos desafios que se apresentam, mostrando assim grande flexibilidade (J\_04 “*Caso não dê para passar pela Estátua do Eusébio, vão por outro percurso que esteja limpo e seguro*”).

Deste modo, percebemos que a experiência destes profissionais é fundamental para conseguirem lidar com a complexidade da realidade. Uma boa estratégia de gestão da informação, aliada ao conhecimento que possuem, favorece a criação de melhores condições para a resolução das tarefas com êxito.

#### **4. Discussão dos resultados**

Tendo por base a noção de que “o mundo é grande e complexo, ao passo que o cérebro humano e a sua capacidade de processamento de informação são altamente limitados” (Mintzberg et al., 2000, p. 117), Simon (1990) descreve a tomada de decisão como um processo de pesquisa, orientado por níveis de aspiração, os quais devem ser atingidos ou ultrapassados por uma decisão satisfatória.

No contexto em que se insere a investigação, podemos afirmar que o nível de aspiração se encontra nos objectivos estabelecidos nas Ordens de Operações. Estas servem de *scripts* que condicionam todo o processo que se segue, uma vez que o decisor utiliza os seus conteúdos como “âncoras” a partir das quais faz ajustamentos até chegar a uma resposta final – recurso a heurísticas de ancoragem ou ajustamento.

Neste sentido, e conforme o que observámos no acompanhamento dos participantes, estratégias óptimas em ambientes reais são desconhecidas ou simplesmente

incognoscíveis, donde, na maioria das vezes, os decisores recorrem a métodos de aproximação para resolver as tarefas de forma satisfatória, suficiente. (J\_04 *“A ideia é fazer um bloco de 20, 30 ou 40 adeptos e trazê-los, mas vamos avaliando, caso apareçam muitos ao mesmo tempo fazemos um grupo maior”*).

Os resultados obtidos revelam também que o processo de decisão policial depende da informação que circula em torno do decisor. Este detém um papel fundamental na gestão dessa informação, pois existem canais que estão constantemente a debitá-la e cabe ao decisor ter a capacidade de filtrar aquela que é relevante para a execução das tarefas (*timings* de chegada e localização das equipas e adeptos), e ainda, pesquisar outra de que necessite. Considerando que cerca de um terço da totalidade dos dados recolhidos nesta investigação dizem respeito ao planeamento, concluímos que o peso desta fase é bastante grande ao longo de todo o processo. A informação recolhida e trabalhada nesta etapa permite aos decisores poupar tempo e recursos nas fases posteriores, possibilitando que estes avancem para a execução das tarefas com uma melhor preparação.

Existe um tipo de informação que se destaca das restantes pois se mantém ao longo de todas as fases do evento. Embora não seja constantemente mencionada (e seja até a que menos se apresenta), influencia a forma como o policiamento é planeado e executado - referimo-nos assim à classificação do evento desportivo (J\_02 *“Este é um jogo classificado pela legislação portuguesa como jogo de risco elevado”*).

A classificação do espectáculo desportivo não é deixada ao critério do comandante do policiamento, esta obedece a requisitos tipificados na lei (Lei n.º 39/2009, de 30 de Julho), sendo certo que, conforme a qualidade do evento, diferente será o policiamento implementado, demonstrando que este tipo de informação tem grande peso e que é condicionadora de todo o processo decisional.

Quanto à gestão da informação por parte dos decisores, verifica-se que existe recurso a estratégias para simplificar a realidade onde operam, dado que esta é bastante complexa, repleta de constrangimentos e limitações.

Mas a que tipo de estratégias recorrem? Quais os processos que poderão estar na sua base? Como vimos, os decisores experientes desenvolvem bastante as suas habilidades de percepção e atenção (Klein, 1998). Possuem características e capacidades que lhes permitem explorar o contexto onde se inserem, vendo aquilo que é invisível para outros (Elliot, 2005), tornando-se assim peritos no seu domínio.

Constatámos que um dos processos a que recorrem para lidar com a complexidade da realidade e com as limitações de tempo diz respeito à utilização de “atalhos cognitivos”. Frequentemente se socorrem de heurísticas de representatividade ao se referirem a experiências que conhecem, revelando assim que classificam determinada situação de

acordo com a sua semelhança com um caso típico (J\_01 “*Os adeptos estrangeiros, como vêm desorganizados (...) são mais difíceis de controlar do que as claques portuguesas*”).

Outro tipo de heurística que surge com regularidade é a da disponibilidade, uma vez que estes decisores têm bastante presente a frequência de determinados acontecimentos e isso leva-os a considerar que a probabilidade de voltarem a ocorrer é grande (J\_01 “*Os adeptos [nome da claque] costumam juntar ali, atenção àquela entrada*”).

A heurística do reconhecimento é também bastante solicitada, principalmente no que respeita à identificação de grupos de adeptos. Estes decisores, com facilidade, conseguem identificar a que claque pertence determinado adepto, mesmo nos casos em que esse não se apresenta com indumentária alusiva à equipa que apoia (J\_03 “*Está ali um grupo de adeptos vestidos de preto, devem ser dos [nome da claque]*”). Através do reconhecimento e conjugação de padrões (tais como local onde se encontra, tipo de corte de cabelo, comportamento, vestuário, tatuagens ou outros símbolos que ostente), os decisores rapidamente categorizam esse adepto e o enquadram mentalmente em determinado grupo que lhes é familiar, adoptando os procedimentos que são típicos para aquela situação.

No entanto, e apesar de ao longo deste estudo não se ter verificado a ocorrência de situações do género, é importante referir que o recurso a heurísticas é susceptível da ocorrência de erros e vieses.

E que tipo de erros poderão ocorrer e quais as suas consequências? Segundo diferentes estudos realizados sobre a temática, vária poderá ser a natureza dos erros originados pelo viés das heurísticas. Imaginemos que o decisor apenas está alerta para os sinais anteriormente referidos, e que, confiando nesses sinais, permite a passagem de um adepto (aparentemente comum) para uma zona reservada a adeptos de risco da equipa adversária. Na prática, isso poderia originar rapidamente uma situação de desordem e violência generalizada, caso o adepto fosse mal-intencionado, trazendo graves consequências em termos de segurança.

A ser confirmada a existência de erros e enviesamentos em estudos futuros, será da maior pertinência alertar os responsáveis policiais para a sua existência e possíveis consequências, proporcionando uma nova orientação na formação e treino específico, de forma a auxiliar o decisor a não reiterar processos erróneos.

## Capítulo V – Conclusão

Esta investigação teve como principal objectivo conhecer melhor os processos cognitivos que estão na base da tomada de decisão no âmbito policial, sob o prisma da NDM, afastando-se de qualquer juízo de avaliação ou julgamento a respeito das decisões tomadas pelos participantes.

Tendo em conta que tivemos a oportunidade de acompanhar todas as fases que compõem a realização de um evento desportivo, desde o seu planeamento até ao fechar do ciclo com a elaboração do relatório final, podemos afirmar que a maior parte da informação relevante para a tomada de decisão é adquirida no terreno e nos contactos estabelecidos com os demais intervenientes neste processo, sejam eles entidades policiais ou outros parceiros que concorrem para a segurança do evento.

A fase do planeamento revela-se fundamental, pois é neste momento que é recolhida grande parte da informação. Esta tem origem nas deslocações que o decisor faz ao terreno, onde “sente” a realidade e consegue ver *in loco* o palco onde irá decorrer todo o espectáculo, as suas características, sendo possível, desde logo, simular mentalmente os problemas que possam surgir, projectando eventuais soluções.

Embora a preparação do policiamento seja feita com grande rigor, no decorrer do evento, a complexidade da realidade supera a criatividade humana. O decisor, condicionado pelas limitações que a sua condição lhe confere e actuando num ambiente hostil, repleto de dificuldades e constrangimentos, não procura soluções ideais ou óptimas, mas sim aquelas que lhe permitem resolver as tarefas, que sejam trabalháveis, exequíveis (Simon, 1956,1990). Sabendo que as respostas urgem, uma das estratégias que o decisor utiliza para acelerar o processo decisional é o recurso a heurísticas, pois estas ajudam a simplificar a realidade e a decidir mais rapidamente (March & Simon, 1967).

O tipo de informação que mais releva para o decisor diz respeito à localização do dispositivo policial, das equipas e dos adeptos. Este precisa de saber, em tempo real, onde cada um dos intervenientes se encontra, por forma a melhor avaliar os cursos de acção e gerar expectativas.

Para além da informação disponível, o decisor procura minimizar situações de incerteza pesquisando mais informação e tentando antecipar cenários problemáticos (Shanteau & Gaeth, 1981), fazendo uma projecção mental de possíveis soluções para os mesmos. Este recorre ainda, frequentemente, a experiências passadas, em busca de padrões e de soluções para os problemas do presente (Klein, 2008).

Não podemos deixar de salientar o peso que a estrutura de comando policial tem no processo de decisão. Consoante o patamar em que se encontra o decisor, diferente é o nível de responsabilidade deste e, conseqüentemente, diferente é a autonomia que este tem para decidir. Relembramos que as decisões de carácter estratégico encontram-se

reservadas aos escalões superiores da hierarquia policial, e que aqueles que executam as tarefas no terreno têm a seu cargo decisões mais voltadas para situações práticas. Porém, estas não podem ser encaradas como decisões menos relevantes, pois uma “pequena má” decisão pode gerar, de um momento para o outro, graves problemas de segurança.

No que respeita à realização desta investigação, além das limitações inerentes ao método e às técnicas utilizadas devem ser também consideradas outras particularidades.

Versando o presente estudo sobre o tema da tomada de decisão policial, e sendo a investigadora um elemento que pertence a esse meio, esta condição poderá ter sido um factor com alguma influência na forma como a realidade foi observada e percebida. O uso do uniforme policial ajudou na integração da investigadora no seio do grupo em análise, tendo-se também revelado como factor facilitador da concessão de alguns acessos durante o acompanhamento dos participantes. A entrada nesses locais possibilitou chegar a informação mais sensível, que serviu para melhor conhecer e compreender os processos que levam a determinadas decisões.

Apesar de alguma estranheza e desconfiança, notadas inicialmente (um elemento “estranho” encontrava-se presente – a investigadora), ao longo do estudo fomos sentindo cada vez maior à vontade e receptividade por parte dos participantes em colaborar na investigação.

O recurso a meios electrónicos de gravação áudio teria sido de grande utilidade, uma vez que não se perderia tanta informação. No entanto, e respeitando os constrangimentos institucionais colocados no início dos trabalhos da Linha de Investigação onde se insere esta pesquisa, tais meios não foram utilizados neste estudo. É, no entanto, importante salientar que, ao longo da observação, alguns dos participantes questionaram o porquê de a investigadora estar constantemente a tomar notas sendo que o processo seria mais fácil se um gravador fosse utilizado. Este facto demonstra que, gradualmente, esta comunidade (profissional) está mais confiante e aberta a procedimentos de investigação, o que faz adivinhar melhores condições de estudo no futuro.

Outra limitação apontada pela investigadora prende-se ao facto de a sua inexperiência em trabalho de campo poder ter condicionado a aplicação das técnicas envolvidas. O facto de o fluxo de informação relevante ser bastante elevado, e não tendo a investigadora outro meio de a registar senão através do recurso ao um bloco de notas, poderá ter sido também um elemento condicionador dos resultados obtidos, daí a mais-valia de, futuramente, ser possibilitado o uso de meios de gravações áudio.

Um outro aspecto que deverá ser ponderado em estudos futuros é a possibilidade de realizar entrevistas aos decisores, pois estas, fornecendo informação complementar, poderão também ajudar a demonstrar (ilustrando) a importância da experiência no processo de tomada de decisão (Lipshitz et al., 2001).

Tendo em conta as limitações já mencionadas e o reduzido número de participantes, não é possível proceder à generalização dos resultados. Futuras investigações poderão possibilitar a construção de análises cognitivas em relação às tarefas, nos diferentes níveis de decisão. A continuidade dos trabalhos da Linha de Investigação em que se insere este estudo, possibilitando a sua réplica com outros grupos de decisores, quer em ambientes similares quer de outro tipo, poderá contribuir para o mapeamento do processo decisional e anomalias (entretanto) diagnosticadas. Aí, tais conhecimentos poderão vir a constituir-se matéria para ensino e treino policial.



## Referências

- Adair, J. (1992). *A eficácia na tomada de decisão*. Mem Martins: Publicações Europa América.
- Adler, P. A., & Adler, P. (1994). Observational Techniques. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds). *Handbook of Qualitative Research* (pp. 377-392). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Alves, B.D. (2013). *A tomada de decisão na atuação policial*. Dissertação de Mestrado não publicada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Arnott, D. (2002). *Decision biases and decision support systems development: Working Paper no. 2002/04*. Melbourne, Australia: Decision Support Systems Laboratory, Monash University.
- Banton, M. (1964). *The policeman in the community*. New York: Basic Books, Inc.
- Bardin, L. (1977) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baron, J. (1990). *Thinking and deciding*. New York: Cambridge University Press.
- Bissoto, M.L. (2007). Auto-organização, cognição corporificada e os princípios da racionalidade limitada. Piracicaba, São Paulo, Brasil: Faculdade Salesiana Dom Bosco.
- Bittner, E. (1970). *The function of the police in modern society*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Boudon, R. (1995). Acção. In R. Boudon (Dir.), *Tratado de sociologia*. Porto: Edições Asa.
- Bryant, D.J. (2000). Making naturalistic decision making “fast and frugal”. Canada: Defence Research Development Canada – Toronto.
- Chi, M. T. (2006). Two approaches to the study of experts` characteristics. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds), *Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 21-30). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Clark, R. E., Feldon, D., vanMerriënboer, J., Yates, K., & Early, S. (2008). Cognitive task analysis. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. J. van Merriënboer, & M. P. Driscoll, *Handbook of research on educational communications and technology* (3rd ed., pp. 577-593). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Clemen, R. (2001). Journal of Behavioral Decision Making. Naturalistic Decision making and Decision Analysis. Fuqua school of business, Duke University, USA. Vol.14, 353-384.
- Cohen, M. S. (1993). Taking risks and taking advice: The role of experience in airline pilot diversion decisions. In R. D. Jensen (Ed.), *Proceedings of the 7th International Symposium on Aviation Psychology* (pp. 244–248). Columbus: Ohio State University.
- Cohen, M.S., Freeman, J.T., & Wolf, S. (1996). Meta-recognition in time stressed decision making: recognizing, critiquing and correcting. *Human Factors*, 38, pp.206-219.
- Cohen, M.S. & Freeman, J.T. (1997). Understanding and enhancing thinking in recognition-based decision making. In R. Flin, & L. Martin (Eds.) *Decision making under stress: emerging themes and applications* (pp.161-169). Aldershot: Ashgate

Connolly, T., & Zeelenberg, M. (2002). Regret in decision making. *Current Directions in Psychological Science*, 11, 212–216.

Constituição da República Portuguesa, de 2 de Abril de 1976.

Coombs, C.H., Dawes, R.M., & Tversky, A. (1971). Mathematical psychology: an elementary introduction. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Cronin, P., & Reicher, S. (2006). A study of the factors that influence how seniors officers police crowd events: On SIDE outside the laboratory. *British Journal of Social Psychology*, 45, 175-196.

Damásio, A. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. New York: Penguin Books.

Dawes, R.M. (1988). Rational choice in a uncertain world. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

DeGroot, A.D. (1965). Thought and choice in chess. The Hague: Mouton.

Dias, F. J., & Andrade, C. M. (1992). *Criminologia: O homem delinquente e a sociedade criminógena*. Coimbra: Coimbra Editora.

Dibello, L. (1997). Exploring the relationship between activity and expertise: paradigm shifts and decision defaults among workeres learning material requirements planning. In C.E. Zsombok & G.A. Klein (Eds.). *Naturalistic decision making* (p. 163-174). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Dino, G.A., Shanteau, J., Binkley, M., & Spenser, A. (1984). The detrimental effects of environmental stress on creativity. (Tech. Rep. 84-2). Manhattan: Kansas State University, Department of Psych.

Durão, S. (2008) *Patrulha e proximidade: Uma etnografia da polícia em Lisboa*. Coimbra: Almedina.

Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51, 380-417.

Elliott, T. (2005). *Expert decision-making in naturalistic environments: A summary of research*. Defense Science and Technology Organisation, Edinburgh South Australia: DSTO Systems Sciences Laboratory.

Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1984). *Protocol analysis: Verbal reports as data*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.

Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (2003). Verbal reports on thinking. In B. J. Baars, W. P. Banks, J. B. Newman, & editors, *Essencial sources in the scientific study of consciousness* (p. 493-513). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

EU-SEC, (2007). Coordinating National Research Programmes on Security during Major Events in Europe. Retirado de: [http://www.osservatoriosport.interno.it/eu\\_sec/manual\\_english.pdf](http://www.osservatoriosport.interno.it/eu_sec/manual_english.pdf)

Finckenauer, J. (1976). Some Factors in Police Discretion and Decision Making. *Journal of Criminal Justice*. Pergamon Press. Printed in U.S.A. Vol. 4, pp. 29-46.

Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.

Forgas, J. P. (1998). On being happy and mistaken: Mood effects on the fundamental attribution error. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 318–331.

Forgas, J. P. (2001). The affect infusion model (AIM): An integrative theory of mood effects on cognition and judgment. In L. L. Martin & G. L. Clore (Eds.), *Theories of mood and cognition: A user's guidebook* (pp. 99–134). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Forgas, J. P. (2003). Affective influences on attitudes and judgments. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 596–618). New York: Oxford University Press.

Funder, D.C. (1987). Errors and mistakes: *evaluating the accuracy of social judgment*. *Psychological Bulletin*, 101, 75-90.

Garbarino, E. C., & Edell, J. A. (1997). Cognitive effort, affect, and choice. *Journal of Consumer Research*, 24, 147–158.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta.

Gigerenzer, G. (2007). *Gut feelings: The intelligence of the unconscious*. New York: Penguin Books.

Gigerenzer, G., & Selten, R. (2001). Rethinking Rationality. In G. Gigerenzer, & R. Selten, *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (p. 1-12). Cambridge: MA: MIT Press.

Gigerenzer, G. & Todd, P.M. (1999). Fast and frugal heuristics: The adaptive toolbox. In G. Gigerenzer, P.M. Todd and The ABC Research Group (Eds.), *Simple heuristics that make us smart*. New York: Oxford University Press.

Godoy, A.S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. *Revista de administração de empresas*. V.35, n.2, 57-63.

Goldstein, J. (1960). Police discretion not to invoke the criminal process: low-visibility decisions in the administration of justice. *Yale Law Journal* 69. pp. 543-588.

Goldstein, D., & Gigerenzer, G. (2002). Models of Ecological Rationality: The Recognition Heuristic. *Psychological Review*, 109, 75-90.

Gordon, S., & Gill, R. (1997). Cognitive task analysis. In C.E. Zsombok, & G.A. Klein (Eds). *Naturalistic decision making* (pp. 131 -140). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Hammond, K.R., Hamm, R.M., Grassia, J., & Pearson, T. (1987). Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgment. *Proceedings of IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, SMC- 17, 753-770.

Hardman, D. (2009). Introduction and overview: Judgments, decisions and rationality. In D. Hardman, & L. M. University (Eds.), *Judgment and decision making* (pp. 2-7). London: Wiley-Blackwell.

Hogget, J., & Stott, C. (2010). Crowd psychology, public order police training and the policing of football crowds. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33, 218-235.

Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge, MA: MIT Press.

Jesus, F. D. (1984). Decisão (teoria da). In *Polis, Enciclopédia Verbo, da Sociedade e do Estado* (Vol. 2, pp. 2-6). Lisboa: Verbo.

Jones, L. (2005). Patterns of error: Perceptual and cognitive bias in intelligence analysis and decision-making. Master's thesis, Naval Post Graduate School, Monterey, CA.

Keller, N., Cokely, E. T., Katsikopoulos, K. V., & Wegwarth, O. (2010). Naturalistic heuristics for decision making. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4 (3), 256-274.

Keynes, J.M. (1973). A treatise on probability. London: Macmillan. (The collected writings of John Maynard Keynes, v.8).

Klein, G. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G.A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C.R. Zsombok (Eds.). *Decision making in action: models and methods*. Norwood, CT: Ablex.

Klein, G. (1998). *Fontes de poder: O modo como as pessoas tomam decisões*. Lisboa: Instituto Piaget.

Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50 (3), 456-460.

Klein, G. A., & Calderwood, R. (1991). Decision models: Some lessons from the field. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 21(5), 1018—1026.

Klein, G., Calderwood, R., & Clinton-Cirocco, A. (1986). Rapid decision making on the fireground. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 30<sup>th</sup> Annual Meeting*, 1, pp. 576-580.

Klockars, C. B. (1985). *The idea of police*. Newbury Park, CA: Sage.

Krippendorff, K. (2004) *Content analysis: An introduction to its methodology (2nd edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Lei n.º 53/2008, de 29 de Agosto - Lei de Segurança Interna.

Lei n.º 39/2009 de 30 de Julho - Regime jurídico do combate à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância nos espectáculos desportivos.

Leitão, S.P. (1992). *A Decisão na Academia II*. Universidade brasileira.

Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Focus article: Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, p.331-352.

Manning, P., (1978). "The Police. Mandate, Strategies, and Appearances", Peter K. Manning & Van Maanen, John (Eds), *Policing: A View From the Street* (7- 31). New York: Random House.

March, J.G. (1982). Theories of choice and the making of decisions. *Ociety*, 20, 29-39.

March, J. G. & Simon, H.A. (1967) *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

- McDermott, R. (1998). *Risk-taking in international relations: Prospect theory in post-war American foreign policy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Moon, B. (2002). *Naturalistic decision making: Establishing a naturalistic perspective in judgment and decision-making research*. Ontario, Canadá.
- Monet, J. (2001). *Polícia e sociedade. Polícias e sociedades na europa*. Tradução de Mary de Barros. -2.ed.1. Reimpr. – São Paulo.
- Monjardet, D., (2003). *O que faz a Polícia?* São Paulo: Ed. USP.
- Mosier, K. L., & Fischer, U. M. (2010). Judgment and decision making by individuals and teams: Issues, models, and applications. In D. Harris (Ed.), *Reviews of human factors and ergonomics* (Vol. 6, pp. 198–256). Santa Monica, CA: Human Factors and Ergonomics Society.
- Oliveira, J.M. (2005) *Racionalidade quebrada: A racionalidade ecológica das heurísticas rápidas e frugais*. Tese de doutoramento, não publicada. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Oliveira, J.M., & Pais, L.G. (2010). Tomada de decisão na adolescência: Do conflito à prudência. In A. C. Fonseca (Ed.), *Crianças e adolescentes: Uma abordagem multidisciplinar* (pp. 419-475). Coimbra: Almedina.
- Pais, L. G. (2001). Acerca da avaliação psicológica em contexto forense: Notas sobre a "racionalidade" dos magistrados. *Sub Judice: Justiça e Sociedade*, 22/23, 91-97.
- Pais, L. G. (2004). *Uma história das ligações entre a psicologia e o direito em Portugal: Perícias psiquiátricas médico-legais e perícias sobre a personalidade como analisadores*. Tese de doutoramento, não publicada. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Payne, B.K. (2006). *Weapon Bias. Split-second decisions and unintended Stereotyping*. University of North Carolina at Chapel Hill.
- Payne, J.W., Johnson, E.J., Bettman, R., & Coupley, E. (1990). Understanding contingent choice: a computer simulation approach. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 20, 296-309.
- Pereira, B.A., Lobler, M.L., e Simonetto, E.O. (2010). A Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. *Ver. Adm. UFSM, Santa Maria*, v.3, n.2, 260-268.
- Peters, E., Västfjäll, D., & Gärling, T., & Slovic, P. (2006). The role of affect in decision-making. A hot topic. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19, 79–85
- Phelps, R.H. (1977). *Expert livestock judgment: A descriptive analysis of the development of expertise*. Unpublished Doctoral Dissertation, Kansas State University.
- Pinker, S. (1997) *How the mind works*. Penguin/Norton.

Pliske, R., & Klein, G. (2003). The naturalistic decision-making perspective. In S. L. Schneider & J. Shanteau (Eds.), *Emerging Perspectives on Judgment and Decision Research*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Pruitt, J.S., Cannon-Bowers, J.A., & Salas, E. (1997). In search of naturalistic decisions. In R. Flin, E. Salas, M. Strub, & L. Martin (Eds.), *Decision making under stress: Emerging themes and applications* (pp. 29-42). Aldershot, UK: Ashgate.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de Recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.

Rehak, L.A., Adams B., Belanger M. (2010) Mapping biases to the components of rationalistic and naturalistic decision making. *Proceedings of the human factors and ergonomics society*, 54th anual meeting, 324-328.

Reiner, R., (1985), *The Politics of the Police*, Sussex, Wheatsheaf Books & Harvest Press.

Reiner, R. (2004). A política da polícia. *Polícia e sociedade*. Volume 11. Editora Edusp, Núcleo de Estudos da Violência.

Richelle, M. (2001). Juízo. In R. Daron, & F. Parot (Coords.), *Dicionário de psicologia* (p. 449). Lisboa: CLIMEPSI.

Rogers, W. A., Pak, R., & Fish, A. D. (2007). Applied cognitive psychology in the context of everyday living. In F. T. Durso, *Handbook of applied cognition* ( 2nd ed.) (pp. 3-23). West Sussex - England: John Willey & Sons.

Ross, K.G., Shafer, J. L., & Klein, G. (2006) Professional Judgements and “Naturalistic Decision Making”. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds), *The cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 403-419). Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Santo, P. E. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Shanteau, J. (1987). Psychological characteristics of expert decision makers. In J.L. Mumpower, O. Renn, L.D. Phillips, & V.R.R. Uppuluri (eds.), *Expert judgment and expert systems*. Berlin: Springer-Verlag.

Shanteau, J. & Gaeth, G.J. (1981). Evaluation of the field method of soil texture classification: A psychological analysis of accuracy and consistency. (Tech. Rep. 79-1). Kansas State University, Department of Psychology.

Shanteau, J. & Nagy, G.F. (1984). Information integration in person perception: Theory and application. In M. Cook (Ed.), *Issues in person perception*. London: Methuen.

Scherer, K. R. (2003). Introduction: Cognitive components of emotion. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 563–571). New York: Oxford University Press.

Schwarz, N., & Clore, G. L. (2003). Mood as information: 20 years later. *Psychological Inquiry*, 13, 296–303.

Simon, H. A. (1956) Rational choice and the structure of environments. *Psychological Review* 63, 129–138.

- Simon, H. (1957). *Models of man: Social and rational*. New York: Wiley.
- Simon, H. A. (1979) Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 493-513.
- Simon, H. A. (1987) Rational decision making in business organizations. In: *Advances in behavioral economics*, Vol. 1, ed. L. Green & J. H. Kagel. Ablex.
- Simon, H. A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1-19.
- Simon, H. A. (1991) Cognitive architectures and rational analysis: Comment. In: *Architectures for intelligence*, ed. K. VanLehn. Erlbaum.
- Someren, M., Barnard, Y., & Sandberg, J. (1994). The Think Aloud Method. A practical guide to modeling cognitive processes. Department of Social Science Informatics University of Amsterdam. Academic Press, London.
- Stradling, S., Tuohy, A. & Harper, K. (1990). Judgmental Asymmetry in the Exercise of Police Discretion. *Applied cognitive psychology*, vol. 4, 409-421.
- Tatarka, C. J. (2002). Overcoming biases in military problem analysis and decision-making. *Military Intelligence Professional Bulletin*, Jan-March.
- Teigen, K. (1996). Decision making in two worlds. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65, 249-251.
- Tiedens & Lerner (2006). Feelings and Consumer Decision Making: The Appraisal-Tendency Framework. *Journal of Consumer Psychology*. University of California, Berkeley.
- Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2000). Précis of simple heuristics that make us smart. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 727-780.
- Todd, P.M. & Gigerenzer, G. (2001). *Putting natural decision making into the adaptive toolbox*. *Journal of Behavioral decision making*, 14 (5).
- Triviños, A.S., (1987). Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação. Atlas, São Paulo.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, New Series*, 185 (4157), 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211 (4481), 453-458.
- Wimsatt, W. C. (2000) *Re-engineering philosophy for limited beings: Piecewise approximations to reality*. Harvard University Press.
- Xiao, Y., Milgram, P., & Doyle, D.J. (1997). Capturing and modeling planning expertise in anesthesiology: results of a field study. In G.A. Klein, & C.E. Zsombok (Eds.). *Naturalistic Decision Making* (pp.197-205). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Yates, J.F. (in press). "Outsider" impressions of naturalistic decision making. In E.

Salas, & G.A. Klein (Eds.). Research, methods and applications of naturalistic decision making principles. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Zsombok, C.E. (1997). Naturalistic decision making: where are we now? In C.E. Zsombok, & G.A. Klein (Eds.). Naturalistic decision making (pp.3-16). Mahwah, NJ: Erlbaum.



# Anexos

**Anexo 1 - Pedido de autorização para acompanhamento das EIR nos policiamentos desportivos, acesso aos planeamentos e documentos relevantes para o trabalho de investigação.**

**Exma. Senhora Directora de Estágio**

Andreia Raquel de Souza Gonçalves, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 152794, do 26º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, Mestrado Integrado em Ciências Policiais, vem, no âmbito do trabalho de dissertação de mestrado, subordinado ao tema “*A Tomada de Decisão Policial nos Grandes Eventos Desportivos*”, do qual é orientadora a Sra. Professora Lúcia Pais, e co-orientador o Sr. Subintendente Sérgio Felgueiras, solicitar a V. Exa. que elabore um pedido ao Comando Metropolitano de Lisboa com a finalidade de poder obter autorização para acompanhar os policiamentos desportivos dos jogos que seguidamente menciono, bem como aos respectivos planeamentos.

Solicita ainda o acesso a documentos relevantes para o trabalho de investigação, tais como: planeamento dos policiamentos desportivos; directivas e ordens de operações referentes aos policiamentos desportivos; e relatórios finais dos policiamentos desportivos, todos relativos à época 2013/2014.

O acesso a tais documentos é imprescindível para o desenvolvimento deste trabalho na medida em que se pretende estudar e perceber todo o processo de tomada de decisão no âmbito deste tipo de eventos, que informação é conhecida pelos decisores, quais os meios que dispõem, em que tipo de ambiente se movem, que condicionalismos existem na realização das tarefas, etc.

A Aspirante a Oficial de Polícia Andreia Gonçalves compromete-se a manter a confidencialidade dos documentos fornecidos, fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação/trabalho.

JOGO	DATA
<b>LIGA ZON SAGRES 2013/2014</b>	
Benfica/FCPorto	12/01/2014
Benfica/Marítimo	19/01/2014
Sporting/Académica	02/02/2014
Benfica/Sporting	09/02/2014
Sporting/Olhanense	16/02/2014
Benfica/Guimarães	23/02/2014
Sporting/SCBraga	02/03/2014
Benfica/Estoril	09/03/2014
Sporting/Porto	16/03/2014
<b>TAÇA DA LIGA 2013/2014</b>	
Sporting/FCPorto	29/12/2013
Benfica/Leixões	15/01/2014
Sporting/Marítimo	15/01/2014
<b>TAÇA UEFA 2013/2014</b>	
Benfica/Paok	27/02/2014

Lisboa e ISCPSI, 18 de Dezembro de 2013

---

Andreia Gonçalves

Aspirante a Oficial de Polícia n.º 152794

## Anexo 2 - Grelha categorial **PLANEAMENTO**

**A\_PL** - Categoria **ESPECTÁCULO DESPORTIVO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento desportivo, nomeadamente, a afluência esperada de adeptos, a classificação do policiamento e a hora de abertura de portas do estádio.

**A\_PL.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita descrever o espectáculo desportivo.

Ex. (J\_01) *“Os organizadores do evento abrem as portas às 14H00”.*

**A\_PL.2** - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao espectáculo desportivo, devido às suas características.

Ex. (J\_02) *“É um jogo de risco elevado, conforme a legislação portuguesa o classifica”.*

**B\_PL** - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objectivos e expectativas, resultados a atingir pela resposta policial, a cooperação de outras entidades em questões de segurança, bem como referências a notícias relevantes que possam causar a alteração do rumo normal das acções pensadas.

**B\_PL.1** - Subcategoria **OBJECTIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à resposta policial, bem como aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelas acções efectuadas durante o policiamento.

Ex. (J\_03) *“Pretende-se uma forte visibilidade policial antes do jogo”.*

**B\_PL.2** - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respectivos procedimentos a adoptar.

Ex: (J\_01) *“Há possibilidade de confronto entre claques”.*

**B\_PL.3** - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores.

Ex. (J\_01) *“O ano passado os adeptos foram agranelando o trânsito”.*

**B\_PL.4** - Subcategoria **DISCUSSÃO DE PROCEDIMENTOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à troca de ideias entre o decisor e outros elementos, por forma a encontrar a melhor solução possível para a realização da tarefa.

Ex: (J\_01) *“Digam-me vocês que têm mais experiência, dá para ir pela CRIL?”.*

**B\_PL.5** - Subcategoria **COLABORAÇÃO DE OUTRAS ENTIDADES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à participação de outras entidades, que não policiais, nas acções pensadas para o policiamento, como os Bombeiros, Protecção Civil, Câmara Municipal, Promotores do evento, etc.

Ex: (J\_02) *“Quanto às 1200 grades, a Câmara Municipal de Lisboa é parceira, pode emprestar-nos algumas”.*

**B\_PL.6** - Subcategoria **ACONTECIMENTOS DE RELEVO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referência a acontecimentos de última hora ou a factos/notícias relevantes que fujam à normalidade deste tipo de evento, cujo conhecimento possa mudar a forma de actuação ou os procedimentos a adoptar.

Ex: (J\_01) *“Lembremos que ainda está muito fresca a morte do Eusébio, é possível que hajam manifestações espontâneas junto à sua estátua”.*

**C\_PL** - Categoria **INSTRUMENTOS DE RECOLHA, ANÁLISE E TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências ao recurso a meios audiovisuais, documentos, emissores/receptores (rádios), telemóveis, ou deslocações ao terreno, para recolha, tratamento e difusão de informação.

**C\_PL.1-** Subcategoria **MEIOS AUDIVISUAIS-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que faça referência ao recurso a meios audiovisuais que sejam utilizados para recolha ou transmissão de informações.

Ex: (J\_02) *“ Mostra apresentação powerpoint com os lugares reservados a adeptos do [nome do clube].”*

**C\_PL.2-** Subcategoria **DOCUMENTOS-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que mencione a utilização de documentos escritos, sejam mapas, relatórios ou outros.

Ex: (J\_01) *“ Há notícia de eventual coreografia dos adeptos [nome do clube], segundo o Relatório de Informações da UMID.”*

**C\_PL.3-** Subcategoria **DESLOCAÇÕES AO TERRENO-** Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que faça referência a factos visualizados directamente nas deslocações ao terreno para recolha de informação.

Ex: (J\_01) *“ É importante que este saco de pedras no domingo não esteja aqui”.*

**D\_PL** - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efectuado por aqueles, bem como aos procedimentos adoptados para a entrada no estádio;

**D\_PL.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita a caracterização dos adeptos, nomeadamente o número e o seu grau de risco;

Ex: (J\_01) *“A caixa deve levar perto de 2500 adeptos de risco”.*

**D\_PL.2** - Subcategoria **PERCURSO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajecto efectuado pelos adeptos, incluindo os locais de concentração e os meios de transporte utilizados, bem como o horário previsto;

Ex: (J\_04) *“ Há informação que já saíram da Grécia três autocarros de adeptos do [nome do clube]”.*

**D\_PL.3** - Subcategoria **ENQUADRAMENTO POLICIAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação do e para o estádio, bem como ao policiamento efectuado por causa das viaturas dos adeptos;

Ex: (J\_01) *“Os adeptos entram “fatiados” para não agranelarem”*

**D\_PL.4** - Subcategoria **PROCEDIMENTOS DE ENTRADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os procedimentos de que os adeptos são alvo, na entrada para o estádio;

Ex: (J\_01) *“Pelas portas 10, 1 e 26 não entram adeptos do [nome do clube]”.*

**E\_PL** - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do espectáculo desportivo.

**E\_PL.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EIR** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações sobre o número de elementos das EIR envolvidas no policiamento do espectáculo desportivo, bem como o horário a partir do qual se encontram disponíveis;

Ex. (J\_03) *“Estarão presentes 10 Equipas de Intervenção Rápida de reforço”.*

**E\_PL.2** - Subcategoria **ACÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (J\_02) *“ Lima [indicativo], vais gerir a situação ali junto às casinhas dos adeptos”.*

**E\_PL.3** - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (J\_04) *“Atenção ao estacionamento junto aos prédios da Rua [nome da rua]”.*

**E\_PL.4** - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA**- Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR, durante o policiamento.

Ex. (J\_03) *“ A caixa é feita pelo CI e quem coordena o acompanhamento é o Golo [indicativo]”.*

### Anexo 3 - Grelha categorial **ORDENS DE OPERAÇÕES**

**A\_00** - Categoria **ESPECTÁCULO DESPORTIVO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento desportivo, nomeadamente, a afluência esperada de adeptos, a hora de abertura de portas do estádio e a classificação do policiamento.

**A\_00.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO ED** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita caracterizar o espectáculo desportivo, nomeadamente, a afluência do público, as equipas, o local do espectáculo ou o horário de abertura das portas.

Ex. (J\_01) *“Realiza-se um encontro de futebol entre [nome do clube A] e [nome do clube B]”*.

**A\_00.2** - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao espectáculo desportivo.

Ex. (J\_02) *“É considerado pela legislação portuguesa como um jogo de risco elevado”*

**B\_00** - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objectivos e expectativas, bem como os resultados a atingir pela resposta policial;

**B\_00.1** - Subcategoria **OBJECTIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelos procedimentos ou tarefas efectuadas durante o policiamento.

Ex. (J\_01) *“Coloca o visível no parque para impedir que ocupem o estacionamento”*.

**B\_00.2** - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha possibilidades relativamente a acontecimentos futuros e respectivos procedimentos a adoptar;

Ex. (J\_01) *“Prevê-se a chegada dos adeptos pelas 12H30”*.

**C\_00** - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efectuado por aqueles, bem como aos procedimentos adoptados para a entrada no estádio.

**C\_00.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita a caracterização dos adeptos, nomeadamente o número e o seu grau de risco;

Ex. (J\_03) *“Estima-se a presença de cerca de 1900 adeptos de risco dos [nome da claque].”*

**C\_00.2** - Subcategoria **PERCURSO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajecto efectuado pelos adeptos, incluindo os locais de concentração e os meios de transporte utilizados, bem como o horário previsto;

Ex. (J\_01) *“Os [nome da claque] vêm em 28/30 autocarros e em viaturas particulares”*.

**C\_00.3** - Subcategoria **ENQUADRAMENTO POLICIAL** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação do e para o estádio, bem como ao policiamento efectuado por causa das viaturas dos adeptos;

Ex. (J\_01) *“O grupo escoltado entra pela porta 23”*.

**C\_00.4** - Subcategoria **PROCEDIMENTOS DE ENTRADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os procedimentos de que os adeptos são alvo, na entrada para o estádio, bem como os locais destinados aos mesmos para assistirem ao evento;

Ex. (J\_04) “ Os adeptos do [nome do clube] são revistados no Tv compound, onde é feita uma dupla revista”.

**D\_00** - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do espectáculo desportivo;

**D\_00.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO EIR** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações sobre o número de elementos das EIR envolvidas no policiamento do espectáculo desportivo, bem como o horário a partir do qual se encontram disponíveis;

Ex. (J\_01) “ Duas EIR policiam as bombas da Repsol às 11H30”.

**D\_00.2** - Subcategoria **ACÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento a realizar pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (J\_01) “ A equipa [indicativo] garante a segurança na saída de peões na zona do Colombo”.

**D\_00.3** - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (J\_01) “ 15 minutos antes do fim do jogo, regressam junto às viaturas”.

**D\_00.4** - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR, durante o policiamento.

Ex. (J\_02) “Ficam de reserva (...) à ordem do Comandante do Policiamento”.



#### Anexo 4 - Grelha categorial OBSERVAÇÃO

**A\_OB** - Categoria **OBJECTIVOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre os objectivos das acções e dos procedimentos adoptados, quer pelos elementos envolvidos na tarefa, quer pelo próprio decisor;

Ex. (J\_01) *“Chefe sai da carrinha para dar instruções sobre o posicionamento no terreno.”*

**B\_OB** - Categoria **INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que circula em torno do chefe e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão.

**B\_OB.1** - Subcategoria **INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que chega ao decisor, seja através de documentos, seja através de contacto/conversa presencial ou pessoal, seja através das comunicações-rádio;

Ex. (J\_04) *“Central informa que grupo com cerca de 300 adeptos está a chegar ao Metro”.*

**B\_OB.2** - Subcategoria **INFORMAÇÃO PESQUISADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a iniciativa do decisor para procurar ou aceder a informação, apenas possível naquele momento;

Ex. (J\_01) *“Procura confirmar, junto das outras EIR, o horário de chegada dos adeptos do [nome do clube]”.*

**B\_OB.3** - Subcategoria **TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que o decisor transmite, que não contenha nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários;

Ex. (J\_02) *“Explica aos elementos da equipa o percurso dos adeptos do [nome do clube]”.*

**B\_OB.4** - Subcategoria **INFORMAÇÃO CONTRADITÓRIA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indícios de existir divergências entre os intervenientes ou entre a informação existente;

Ex. (J\_04) *“Chefe recebe ordens para ficarem de reserva, mas outro oficial aproxima-se e dá indicações para serem eles a fazer a descida dos adeptos”.*

**B\_OB.5** - Subcategoria **FALTA DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre existir desconhecimento ou falta de justificação para determinada situação;

Ex. *Não existem unidades de registo para esta subcategoria.*

**B\_OB.6** - Subcategoria **CONHECIMENTO PRÉVIO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre o conhecimento anterior que o decisor possui, bem como as regras e normas institucionais estabelecidas, ponderadas por este durante o policiamento;

Ex. *Não existem unidades de registo para esta subcategoria.*

**C\_OB** - Categoria **CORRESPONDÊNCIA DE PADRÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a factos típicos, a anomalias que violam o padrão ou a acontecimentos que não aconteceram;

**C\_OB.1** - Subcategoria **TIPICIDADE** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações ou faça referência à regularidade dos acontecimentos ou procedimentos;

Ex. (J\_03) *“Reúne com chefe da equipa [indicativo], explica que ali costumam juntar-se muitos adeptos da equipa [nome da equipa] (...)”*

**C\_OB.2** - Subcategoria **ANOMALIAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a quebra de um padrão (comportamento ou situação) ou quando as expectativas são frustradas;

Ex. (J\_03) *“Grupo com cerca de 100 adeptos abandona a caixa e segue em direcção ao Colombo”.*

**D\_OB** - Categoria **SIMULAÇÃO MENTAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a construção mental da situação, nomeadamente a criação de expectativas e avaliações. Codifica-se também toda a informação que diga respeito à “capacidade [do decisor] ver acontecimentos que tiveram lugar anteriormente e acontecimentos que provavelmente terão lugar no futuro” (Klein, 1998, p. 182).

**D\_OB.1** - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores;

Ex. (J\_01) *“Relembra algumas ocorrências de desordem com adeptos do PSG”.*

**D\_OB.2** - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a capacidade do decisor para prever acontecimentos que terão lugar no futuro, bem como as soluções e decisões a aplicar aos mesmos;

Ex. (J\_04) *“Chefe dá ordem para formarem nova caixa e aguardarem possíveis grupos que ainda possam estar a chegar”.*

**D\_OB.3** - Subcategoria **AVALIAÇÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a avaliações da situação e dos cursos de acção, efectuadas pelo decisor;

Ex. (J\_01) *“Aguardam, a qualquer momento termina o jogo”.*

**D\_OB.4** - Subcategoria **CONJUGAÇÃO DE ESFORÇOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a discussão de procedimentos, entre o decisor observado e outros elementos.

Ex. (J\_01) *“Troca contactos com chefe de outra EIR”.*

**E\_OB** - Categoria **RECURSOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências directas aos recursos materiais e humanos, mobilizados para o policiamento do evento.

**E\_OB.1** - Subcategoria **RECURSOS PRÓPRIOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências directas aos recursos que estejam na dependência funcional do chefe;

Ex. (J\_02) *“Chefe informa a central que a sua equipa está de regresso à sua posição”.*

**E\_OB.2** - Subcategoria **OUTROS RECURSOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências directas aos recursos utilizados no policiamento, mas que não estejam na dependência funcional do decisor;

Ex. (J\_01) *“Chefe recebe mais elementos e sai da carrinha para os distribuir no terreno”.*

**E\_OB.3** - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências directas ao material individual utilizado pelos elementos das EIR., quer seja material para a ordem pública ou não;

Ex. (J\_03) *“Equipam com capacete e equipamento tático”.*

**F\_OB** - Categoria **LOCALIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que faça referência à localização do decisor, do grupo de adeptos e dos dispositivos policiais;

Ex. (J\_01) *“Deslocam-se para o parque de estacionamento dos autocarros na Pontinha”.*

**G\_OB** - Categoria **INFLUÊNCIAS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a intervenção, passiva ou activa, dos outros chefes/oficiais sobre o decisor observado e sobre o desenvolvimento do policiamento, bem como o efeito (foco ou abstracção) do policiamento no decisor.

Ex. (J\_02) “*Central diz para equipa aguardar pois ainda não há ordem para avançar*”.

**H\_OB** - Categoria **DECISÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata;

Ex: (J\_01) “*Chefe dá ordem para pararem na rotunda onde vai passar o autocarro da equipa [nome da equipa]*”.

**I\_OB** - Categoria **RESULTADOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a consequência das decisões tomadas durante o policiamento, bem como das acções efectuadas pelos adeptos.

Ex. (J\_01) “*Primeiro grupo de adeptos da caixa já entrou no estádio*”.

## Anexo 5 - Grelha categorial *THINK ALOUD*

**A\_TA** - Categoria **OBJECTIVOS DO POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre os objectivos a cumprir quer pelos elementos envolvidos na tarefa, quer pelo próprio decisor;

Ex. (J\_01) “*O que interessa é a gente ganhar posição, ter isto limpo e caixa andar*”.

**B\_TA** - Categoria **INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que circula em torno do decisor e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão.

**B\_TA.1** - Subcategoria **INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que chega ao decisor, seja através de documentos, seja através de contacto/conversa presencial ou pessoal, seja através das comunicações-rádio;

Ex. (J\_01) “*Os autocarros saíram agora de Alverca, informa a central*”.

**B\_TA.2** - Subcategoria **INFORMAÇÃO PESQUISADA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a iniciativa do decisor para procurar ou aceder a informação, apenas possível naquele momento;

Ex. (J\_01) “*Mas aonde é que está o homem? Vou ligar-lhe.*”

**B\_TA.3** - Subcategoria **TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que o decisor transmite, que não contenha nenhuma decisão, independentemente da sua origem e destinatários;

Ex. (J\_01) “*Já só faltam os tais 7 autocarros*”.

**B\_TA.4** - Subcategoria **INFORMAÇÃO CONTRADITÓRIA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indícios de existir divergências entre os intervenientes ou entre a informação existente;

Ex. (J\_04) “*À frente ou atrás? É que me disseram que nós íamos atrás.*”

**B\_TA.5** - Subcategoria **FALTA DE INFORMAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre existir desconhecimento ou falta de justificação para determinada situação;

Ex. (J\_01) “*[Adeptos a descer] Ah ok, não tinha essa informação*”.

**B\_TA.6** - Subcategoria **CONHECIMENTO PRÉVIO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre o conhecimento anterior que o decisor possui, bem como as regras e normas institucionais estabelecidas, ponderadas pelo chefe durante o policiamento;

Ex. (J\_01) “*Não, isso é noutro lado, [a ponte] é aqui depois do Colombo*”.

**C\_TA** - Categoria **CORRESPONDÊNCIA DE PADRÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a factos típicos, a anomalias que violam o padrão ou a acontecimentos que não aconteceram;

**C\_TA.1** - Subcategoria **TIPICIDADE** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações ou faça referência à regularidade dos acontecimentos ou procedimentos;

Ex. (J\_01) “*Pessoal, já sabem, a primeira fase é o acompanhamento e só depois é a contenção junto ao estádio*”.

**C\_TA.2** - Subcategoria **ANOMALIAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a quebra de um padrão (comportamento ou situação) ou quando as expectativas são frustradas;

Ex. (J\_01) *"A missão inicial era acompanharmos o autocarro dos jogadores, mas eles atrasaram-se, já não vamos".*

**D\_TA** - Categoria **SIMULAÇÃO MENTAL** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a construção mental da situação, nomeadamente a criação de expectativas e avaliações. Codifica-se também toda a informação que diga respeito à "capacidade [do decisor] ver acontecimentos que tiveram lugar anteriormente e acontecimentos que provavelmente terão lugar no futuro" (Klein, 1998, p. 182).

**D\_TA.1** - Subcategoria **RECORDAÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência a acontecimentos anteriores;

Ex. (J\_01) *"Já está a acontecer o mesmo do ano passado, estão a deixar o pessoal sair à entrada do estacionamento".*

**D\_TA.2** - Subcategoria **EXPECTATIVAS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a capacidade do decisor para prever acontecimentos que terão lugar no futuro, bem como as soluções e decisões a aplicar aos mesmos;

Ex. (J\_01) *"Não pode é haver polícias rodeados de adeptos, nós temos de estar sempre juntos, com as costas limpas".*

**D\_TA.3** - Subcategoria **AVALIAÇÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a avaliações da situação e dos cursos de acção, efectuadas pelo decisor;

Ex. (J\_01) *"Já não somos precisos aqui, avancem".*

**D\_TA.4** - Subcategoria **CONJUGAÇÃO DE ESFORÇOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre a discussão de procedimentos entre o chefe observado e outros elementos.

Ex. (J\_04) *"(explica a outra EIR) Quando estes adeptos chegarem vamos fazer o mesmo que fiz agora com a minha equipa".*

**E\_TA** - Categoria **RECURSOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que contenha referências directas aos recursos materiais e humanos, mobilizados para o policiamento do evento.

**E\_TA.1** - Subcategoria **RECURSOS PRÓPRIOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências directas aos recursos que estejam na dependência hierárquica do decisor;

Ex. (J\_01) *"Silva, arranca, vamos lá nós".*

**E\_TA.2** - Subcategoria **OUTROS RECURSOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências directas aos recursos utilizados no policiamento, mas que não estejam na hierárquica do decisor;

Ex. *"É preciso alguma coisa Lima [indicativo]?"*

**E\_TA.3** - Subcategoria **EQUIPAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências directas ao material individual utilizado pelos elementos das EIR., quer seja material para a ordem pública ou não;

Ex. (J\_04) *"Já vêm aí [os adeptos], metam os capacetes".*

**F\_TA** - Categoria **INFLUÊNCIAS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre a intervenção, passiva ou activa, dos outros chefes/oficiais sobre o decisor observado e sobre o desenvolvimento do policiamento;

Ex. (J\_04) “*As ordens que tenho são estas*”.

**G\_TA** - Categoria **DECISÕES** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito a decisões tomadas pelo decisor, durante o decorrer da tarefa, para aplicação imediata;

Ex. (J\_01) “*Já está controlado (...) juntem ali em baixo na carrinha*”.

## Anexo 6 - Grelha categorial **RELATÓRIO DE POLICIAMENTO DESPORTIVO**

**A\_RPD** - Categoria **ESPECTÁCULO DESPORTIVO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à caracterização do evento desportivo, nomeadamente, a afluência esperada de adeptos, a classificação do policiamento e a hora de abertura de portas do estádio.

**A\_RPD.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que permita descrever o espectáculo desportivo.

Ex. (J\_01) “A partida teve início às 16H00”.

**A\_RPD.2** - Subcategoria **CLASSIFICAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que diga respeito ao grau de risco atribuído ao espectáculo desportivo, devido às suas características.

Ex. (J\_03) “Está classificado como um jogo de risco elevado”

**B\_RPD** - Categoria **POLICIAMENTO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito às orientações gerais do policiamento, nomeadamente objectivos e expectativas, bem como os resultados a atingir pela resposta policial

**B\_RPD.1** - Subcategoria **OBJECTIVOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à resposta policial, bem como aos resultados a atingir, intermédios ou finais, pelas acções efectuadas durante o policiamento.

Ex. (J\_01) “Buscas às bancadas antes da abertura das portas (...) para evitar que lá sejam depositados materiais proibidos”.

**B\_RPD.2** - Subcategoria **RESULTADOS** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que demonstre os efeitos das acções realizadas durante o policiamento, incidentes ocorridos ou outras consequências da actuação policial.

Ex. (J\_01) “Detenção de dois indivíduos alcoolizados”.

**B\_RPD.3** - Subcategoria **COLABORAÇÃO DE OUTRAS ENTIDADES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referências à participação de outras entidades, que não policiais, nas acções desenvolvidas no policiamento, como os Bombeiros, Protecção Civil, Câmara Municipal, Promotores do evento, etc.

Ex. (J\_02) “Foi pedida reunião urgente de segurança, onde o Presidente do clube [nome do clube] explicou o que estava a suceder”.

**B\_RPD.4** - Subcategoria **ACONTECIMENTOS DE RELEVO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha referência a acontecimentos de última hora ou a factos/notícias relevantes que fujam à normalidade deste tipo de evento, cuja ocorrência tenha mudado o planeamento previsto e/ou a forma de actuação habitual.

Ex. (J\_02) “O jogo foi cancelado e remarcado para dia 11FEV, às 20h15”.

**C\_RPD** - Categoria **ADEPTOS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito aos adeptos, ao percurso efectuado por aqueles, bem como aos procedimentos adoptados para a entrada no estádio;

**C\_RPD.1** - Subcategoria **LOCALIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre o trajecto efectuado pelos adeptos, bem como os locais de concentração e outros.

Ex. (J\_01) “Saída das viaturas ligeiras em direcção ao IC17”.

**C\_RPD.2** - Subcategoria **ENQUADRAMENTO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência ao acompanhamento policial pensado para os adeptos, na sua deslocação do e para o estádio, bem como ao policiamento efectuado por causa das viaturas dos adeptos;

Ex. (J\_01) *“Iniciou-se a formação de um cordão de marcha”*.

**D\_RPD** - Categoria **EQUIPAS DE INTERVENÇÃO RÁPIDA** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que diga respeito à intervenção das Equipas de Intervenção Rápida no policiamento do espectáculo desportivo;

**D\_RPD.1** - Subcategoria **CARACTERIZAÇÃO** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que contenha indicações que permita descrever os elementos das EIR envolvidos no policiamento do espectáculo desportivo, nomeadamente o número de elementos e equipamento;

Ex. (J\_02) *“Estiveram presentes 10 EIR do Cometlis”*.

**D\_RPD.2** - Subcategoria **ACÇÕES** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que indique a função, tarefa ou procedimento efectuado pelas EIR, quer seja antes, durante ou depois dos jogos;

Ex. (J\_01) *“Acompanham os grupos de adeptos do [nome da claque]”*

**D\_RPD.3** - Subcategoria **LOCAIS** - Codifica-se, nesta categoria, toda a informação que demonstre onde as EIR realizam as suas tarefas, funções ou procedimentos, quer sejam locais definidos ou durante os percursos;

Ex. (J\_03) *“ Mantêm-se junto às bombas da Repsol na 2º Circular”*.

**D\_RPD.4** - Subcategoria **DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA** - Codifica-se, nesta subcategoria, toda a informação que faça referência à relação hierárquica das EIR, durante o policiamento.

Ex. (J\_01) *“O corte [de trânsito] é feito à ordem.”*



**Anexo 7 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do PLANEAMENTO**

Categoria	Subcategoria	Nº de ur	Totais
Espectáculo desportivo	Caracterização	64	71
	Classificação	7	
Policimento	Objectivos	335	727
	Expectativas	206	
	Recordações	69	
	Discussão de procedimentos	111	
	Colaboração de entidades	45	
	Acontecimentos de relevo	24	
Instrumentos de recolha, análise e transmissão de informação	Meios audiovisuais	109	210
	Documentos	47	
	Deslocações ao terreno	54	
Adeptos	Caracterização dos adeptos	78	287
	Percurso	71	
	Enquadramento policial	57	
	Procedimentos de entrada	81	
EIR	Caracterização EIR	40	245
	Acções	117	
	Locais	68	
	Dependência hierárquica	20	

**Anexo 8 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do ORDENS DE OPERAÇÕES**

Categoria	Subcategoria	Nº de ur	Totais
Espectáculo desportivo	Caracterização E.D	68	72
	Classificação	4	
Policimento	Objectivos	274	307
	Expectativas	33	
Adeptos	Caracterização	52	155
	Percurso	21	
	Enquadramento	26	
	Procedimentos entrada	56	
EIR	Caracterização EIR	111	497
	Acções	168	
	Locais	179	
	Dependência hierárquica	39	

**Anexo 9 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias da OBSERVAÇÃO**

Categoria	Subcategoria	Nº de ur	Totais
Objectivos policiamento		67	67
Informação	Informação disponibilizada	87	148
	Informação pesquisada	11	
	Transmissão de informação	46	
	Informação contraditória	4	
	Falta de Informação	0	
	Conhecimento prévio	0	
Correspondência padrões	Tipicidade	6	20
	Anomalias	14	
Simulação mental	Recordações	10	114
	Expectativas	15	
	Avaliações	44	
	Conjugação de esforços	45	
Recursos	Recursos próprios	46	103
	Outros recursos	41	
	Equipamento	16	
Localização		103	103
Influências		51	51
Decisões		112	112
Resultado policiamento		63	63

**Anexo 10 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias do  
 THINK ALOUD**

Categoria	Subcategoria	Nº de ur	Totais
Objectivos policiamento		82	82
Informação	Informação disponibilizada	8	159
	Informação pesquisada	17	
	Transmissão informação	96	
	Informação contraditória	3	
	Falta de informação	23	
	Conhecimento prévio	12	
Correspondência de padrões	Tipicidade	34	49
	Anomalias	15	
Simulação mental	Recordações	13	217
	Expectativas	55	
	Avaliações	99	
	Conjugação esforços	50	
Recursos	Recursos próprios	89	155
	Outros recursos	47	
	Equipamento	19	
Influências		7	7
Decisões		256	256

**Anexo 11 - Distribuição das unidades de registo pelas categorias e subcategorias dos RELATÓRIOS DE POLICIAMENTO DESPORTIVO**

Categoria	Subcategoria	Nº de ur	Totais
Espectáculo desportivo	Caracterização	69	73
	Classificação	4	
Policiamento	Objectivos	94	342
	Resultados	211	
	Colaboração de entidades	18	
	Acontecimentos relevo	19	
Adeptos	Localização	48	86
	Enquadramento	38	
EIR	Caracterização EIR	23	89
	Ações	29	
	Locais	15	
	Dependência Hierárquica	22	